



TESIS - RC 142501

**PEMANTAUAN DAN PENGENDALIAN RISIKO  
KERJASAMA PEMERINTAH-SWASTA PADA  
PROYEK GEDUNG DI KOTA SURABAYA (SUDUT  
PANDANG PEMERINTAH)**

**NINDY MUSTIKA DEWI  
3114203003**

**DOSEN PEMBIMBING  
Ir. I PUTU ARTAMA WIGUNA, MT, Ph.D**

**PROGRAM MAGISTER  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI  
JURUSAN TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2017**



TESIS - RC 142501

**PEMANTAUAN DAN PENGENDALIAN RISIKO  
KERJASAMA PEMERINTAH-SWASTA PADA PROYEK  
GEDUNG DI KOTA SURABAYA (SUDUT PANDANG  
PEMERINTAH)**

**NINDY MUSTIKA DEWI  
3114 2030 03**

**DOSEN PEMBIMBING  
Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T., Ph.D.**

**PROGRAM MAGISTER  
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI  
JURUSAN TEKNIK SIPIL  
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2017**



TESIS - RC 142501

# **MONITORING AND CONTROLLING RISK PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP BUILDING PROJECT IN SURABAYA (THE VIEWPOINT OF GOVERNMENT)**

**NINDY MUSTIKA DEWI**  
**3114 2030 03**

**SUPERVISOR**  
**Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T., Ph.D.**

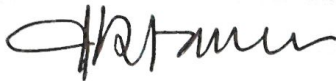
**MAGISTER PROGRAMME**  
**CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT**  
**DEPARTMENT OF CIVIL ENGINEERING**  
**FACULTY OF CIVIL ENGINEERING AND PLANNING**  
**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**  
**SURABAYA**  
**2017**

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Magister Teknik (M.T.)  
di  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:  
**NINDY MUSTIKA DEWI**  
**NRP. 3114 203 003**

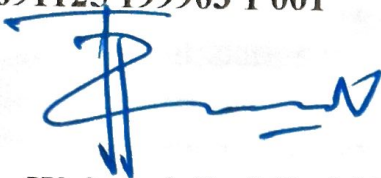
Tanggal Ujian : 16 Januari 2017  
Periode Wisuda : Maret 2017

Disetujui oleh:



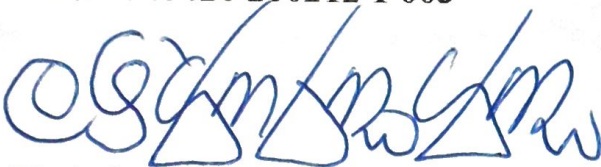
1. Ir. I Putu Artama Wiguna, M.T., Ph.D  
NIP.19691125 199903 1 001

(Pembimbing I)



2. Tri Joko Wahyu Adi, S.T., M.T., Ph.D  
NIP.19740420 200212 1 003

(Penguji)



3. Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D  
NIP. 132303087

(Penguji)



an. Direktur Program Pascasarjana,  
Asisten Direktur

Prof. Dr. Ir. Tri Widjaja, M.Eng  
NIP. 19611021 198603 1 001

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

# **PEMANTAUAN & PENGENDALIAN RISIKO KERJASAMA PEMERINTAH-SWASTA PADA PROYEK GEDUNG DI KOTA SURABAYA (SUDUT PANDANG PEMERINTAH)**

Nama Mahasiswa : Nindy Mustika Dewi  
NRP : 3114203003  
Pembimbing : Ir. Putu Artama Wiguna, M.T., Ph.D

## **ABSTRAK**

KPS (Kerjasama Pemerintah–Swasta), dianggap sebagai salah satu solusi utama dalam upaya mengatasi permasalahan-permasalahan penyediaan infrastruktur. Skema Kerjasama Pemerintah-Swasta memiliki risiko cukup besar daripada proyek konstruksi pada umumnya. Berbagai risiko yang terjadi selama implementasi pembangunan dapat mengakibatkan kegagalan. Beberapa contoh kegagalan proyek pembangunan KPS terjadi di pusat perbelanjaan Tunjungan Center Surabaya dan pembangunan gedung Surabaya Mall atau Taman Hiburan Rakyat (THR). Dari beberapa kejadian tersebut, maka perlu kiranya pemantauan dan pengendalian risiko pada implementasi proyek KPS khususnya proyek gedung yang dilihat dari sudut pandang pemerintah untuk menganalisa lebih lanjut risiko yang mempengaruhi kegagalan KPS dan mewujudkan tercapainya tujuan dari masing-masing pihak terhadap proyek KPS kedepannya.

Tahapan penelitian terdiri dari identifikasi risiko, analisa risiko, dan penanganan risiko. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan wawancara dan pengambilan data lapangan sebagai alat pengumpulan data primer. Metode yang akan digunakan pada penelitian, antara lain *fault tree analysis*, *bow-tie analysis*, dan *decision tree*. Pada penelitian ini melibatkan pihak Pemerintah Kota Surabaya, Perusahaan Daerah Pasar Surya, BAPPEKO, dan Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah. Hasil penelitian menunjukkan kejadian yang paling dominan pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya yaitu kejadian perjanjian yang tidak konsisten dengan mitigasi membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, dan pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Selain itu, kejadian lain yang mempengaruhi implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya adalah kejadian tenan pasar banyak yang kosong dengan mitigasi menempatkan PKL ke lokasi yang sudah ditentukan oleh pemerintah, menambahkan SDM yang ahli dalam manajemen pengelolaan pasar, mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut.

Kata Kunci : Gedung, Kerjasama Pemerintah-Swasta, Pemantauan dan Pengendalian Risiko

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

# **MONITORING AND CONTROLLING RISK PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP BUILDING PROJECT IN SURABAYA (THE VIEWPOINT OF GOVERNMENT)**

By : Nindy Mustika Dewi  
Student Identity Number : 3114203003  
Supervisor : Ir. Putu Artama Wiguna, M.T., Ph.D

## **ABSTRACT**

PPP (Public Private Partnerships), is regarded as one of the main solutions to overcome the problems of infrastructure provision. Public-Private Partnership scheme has some considerable risk than other construction projects in general. Various risks that occur during the development implementation will lead to failure, for example is Tunjungan Center Surabaya shopping center and Surabaya Mall constructions. Based on those events, it is essential to monitor and control risks in the implementation of PPP projects, especially building projects which is viewed from the government standpoint to analyze further the risk of the failure of the PPP and deliver the achievement of the objectives of each party to the PPP projects in the future.

This research stages consisting risk identification, risk analysis, and risk mitigation. The primary data of this research collected by survey that conducted by applying an interview to a selected respondents. The methods used for this research are fault tree analysis, bow-tie analysis, and decision tree. This study involved the Government of Surabaya city, *BAPPEKO*, Perusahaan Daerah Pasar Surya, and the Building and Land Management Department of the city. The results shows the most dominant case in the implementation of PPP projects building in Surabaya is the inconsistency of agreement which has to be mitigate by making an arrangements as agreed by both parties and penalize the guilty, and the government allowed a tolerance by giving an extra time with the consent of both parties. Moreover, consible amount of tenan market lot that empty are the other case that affect the implementation of PPP projects building in Surabaya, mitigation on this case is by puting street vendors to the location specified by the government, adding expert personnels in the management of the market, reviewing the layout of the market or mall in the region.

**Keywords:** Building, Public Private Partnerships, Monitoring and Controlling Risk



***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tesis dengan judul *Pemantauan Dan Pengendalian Risiko Yang Mempengaruhi Kerjasama Pemerintah-Swasta Pada Proyek Gedung Di Kota Surabaya (Sudut Pandang Pemerintah)*. Laporan Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan pendidikan program Pascasarjana tingkat Magister di lingkungan Jurusan Teknik Sipil, bidang keahlian Manajemen Proyek Konstruksi (MPK).

Segala upaya penulis dalam menyelesaikan laporan tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan saran, arahan, bimbingan dan juga motivasi kepada penulis. Terutama bantuan dari kedua orang tua, Bapak Supadi dan Ibu Ninuk Rahadjeng yang tak henti-hentinya memberikan semangat, dorongan dan curahan kasih sayang agar penulis terus berjuang untuk menyelesaikan pendidikan yang ditempuh. Penulis meyakini terselip doa dari orang tua yang selalu mengiringi langkah penulis hingga dapat mencapai pada jenjang saat ini. Tidak terlepas seluruh keluarga yang berada di Surabaya yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.

Temanku Kamal, terimakasih atas segala bantuan moril, semangat, dan yang selalu mendengar keluh kesah penulis disaat penulis mengalami berbagai kesulitan.

Teman-teman MPK angkatan 2014 yang bersama-sama menjalani masa pendidikan magister. Banyak pengalaman dan ilmu yang dapat kita raih selama menuntut ilmu semoga membawa manfaat dan berguna bagi lingkungan sekitar. Dalam menyelesaikan tesis ini tentunya banyak bimbingan dan arahan yang penulis peroleh dari Pak Putu Artama Wiguna. Terimakasih penulis ucapkan atas segala bimbingan dan motivasi kepada penulis supaya menyelesaikan tesis ini sebaik mungkin, atas segala pengajaran dan didikan kepada penulis agar menjadi pribadi yang lebih baik, lebih bermental dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi segala permasalahan hidup.

Penyelesaian tesis ini juga tidak luput dari peran serta seluruh responden penelitian yaitu praktisi dari berbagai perusahaan pemerintah atas kesediaan dan waktunya dalam menjawab semua wawancara penelitian ini disela kesibukan pekerjaan.

Penulis sadar bahwasanya masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan dalam laporan ini, oleh sebab itu kritik dan saran sangat penulis harapkan dari pembaca untuk perbaikan kedepannya. Semoga laporan ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan bagi pembaca.

Surabaya, Januari 2017

Penulis, Nindy Mustika Dewi

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Definisi dan Terminologi.....	7
2.2 Skema Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) di Indonesia.....	8
2.3 Model Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS).....	9
2.4 Implementasi Pada Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS).....	10
2.5 Manajemen Risiko Pada Public Private Partnership (KPS).....	12
2.5.1 Manajemen Risiko.....	12
2.5.2 Manajemen Risiko Pada KPS.....	13
2.6 Faktor Penentu Keberhasilan Public Private Partnership (PPP)...	14
2.7 <i>Share Rate of Return</i> .....	16
2.7.1 <i>Projects And Politics</i> .....	17
2.8 Pasar Tradisional.....	19
2.8.1 Aspek Manajemen.....	20
2.8.2 Aspek Sosial.....	21
2.8.3 Aspek Teknis .....	21
2.9 Properti Komersial.....	23
2.9.1 Konsep Ritel.....	24
2.10 Cash Flow.....	25
2.11 Payoff.....	26
2.11.1 Payoff dan Laba Untuk Opsi Beli.....	26
2.11.2 Payoff dan Laba Untuk Opsi Jual.....	27
2.12 Metode Penelitian .....	28
2.12.1 <i>Fault Tree Analysis</i> .....	28
2.12.1.1 Mengidentifikasi Minimal <i>Cut Set</i> Atau Minimal	
<i>Path Set</i> .....	29
2.12.2 <i>Bow Tie</i> .....	29

	2.12.3 <i>Decision Tree</i> .....	30
	2.12.3.1 Expected Monetary Value .....	30
	2.13 Penelitian Terdahulu .....	31
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN.....	35
	3.1 Konsep Penelitian.....	35
	3.1.1 Jenis Penelitian.....	35
	3.2 Data Penelitian.....	35
	3.2.1 Jenis Data.....	36
	3.2.1.1 Data Primer.....	36
	3.2.1.2 Data Sekunder.....	36
	3.2.2 Sumber Data.....	36
	3.2.3 Metode Pengumpulan Data.....	36
	3.3 Variabel.....	37
	3.4 Obyek Penelitian.....	38
	3.5 Responden.....	38
	3.6 Proses Penelitian.....	39
	3.7 Proses Metode Penelitian.....	40
	3.8 Diagram Alir Penelitian.....	43
BAB 4	ANALISIS DATA.....	45
	4.1 Gambaran Obyek dan Responden Penelitian .....	45
	4.2 Identifikasi Risiko .....	49
	4.3 Hasil Wawancara .....	50
	4.4 Analisa Risiko Menggunakan Metode Fault Tree Analysis (FTA).....	51
	4.5 Pembahasan Hasil Wawancara .....	58
	4.5.1 Tenan pasar banyak yang kosong .....	58
	4.5.2 Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah .....	59
	4.5.3 Perjanjian yang tidak konsisten .....	59
	4.5.4 Adanya kegagalan desain .....	60
	4.5.5 Tidak tersedianya dana oleh investor .....	60
	4.5.6 Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah .....	61
	4.6 Nilai Probabilitas Risiko .....	62
	4.7 Penentuan Tingkat Kejadian.....	62
	4.8 Analisa Penyebab Hingga Dampak Suatu Kejadian .....	64
	4.8.1 Pembahasan Bow Tie Analysis .....	64
	4.8.1.1 Kejadian Tenan Banyak Yang Sepi / Kosong .....	64
	4.8.1.1.1 Penyebab Adanya PKL.....	64
	4.8.1.1.2 Penyebab Tidak Adanya Brand Terkenal..	65
	4.8.1.1.3 Penyebab Perkembangan Pasar Modern...	65
	4.8.1.1.4 Penyebab Ketidaksesuaian Fungsi	

	Gedung dengan Ekonomi Masyarakat Sekitar.....	66
4.8.1.1.5	Penyebab Kesalahan dalam Studi Kelayakan (Kesalahan Pengestimasian Penjualan Stan).....	67
4.8.1.1.6	Penyebab Pemasaran yang Kurang Bagus Oleh Investor.....	68
4.8.1.2	Kejadian Perjanjian yang Tidak Konsisten .....	68
4.8.1.2.1	Penyebab Tidak Adanya Ketegasan Pemerintah dalam Pengambilan Keputusan .....	68
4.8.1.2.2	Penyebab Adanya Masalah Internal.....	69
4.9	Analisa Penentuan Mitigasi Kejadian Pada Proyek Gedung Public Private Partnership di Surabaya .....	69
4.10	Diskusi Hasil Penelitian.....	71
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>75</b>
5.1	Kesimpulan .....	75
5.2	Saran .....	76
	DAFTAR PUSTAKA.....	77
	LAMPIRAN .....	81
	BIODATA PENULIS .....	111

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tahapan Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) (Trismara, 2011)..	8
Gambar 2.2	Diagram Variansi Model KPS Berdasarkan Hubungan Kepemilikan / Investasi dengan Variabel Risiko, Besaran Tanggung Jawab, dan Durasi Kerjasama. (UNESCAP, 2011).....	9
Gambar 2.3	Risk Management Process (ISO 31010, 2009).....	12
Gambar 2.4	Diagram Bow Tie (ISO 31010, 2009).....	30
Gambar 3.3	Proses metode penelitian.....	43
Gambar 3.4	Diagram Alir Penelitian.....	44
Gambar 4.1	FTA Top Event Kegagalan Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung di Surabaya.....	52
Gambar 4.2	FTA Intermediate Event Tenan Banyak yang Sepi / Kosong.....	53
Gambar 4.3	FTA Intermediate Event Tidak Tersedianya Dana Oleh Investor ..	53
Gambar 4.4	Diagram Decision Tree Kejadian Perjanjian yang Tidak Konsisten.....	71



***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Variabel Risiko Pelaksanaan KPS Dari Sudut Pandang Pemerintah .....	13
Tabel 2.2	Simbol Fault Tree Analysis .....	29
Tabel 3.1	Variabel Risiko.....	37
Tabel 3.2	Pengolahan data dengan metode fault tree analysis pada tahap analisa risiko .....	40
Tabel 3.3	Pengolahan data untuk menentukan level tiap risiko .....	41
Tabel 3.4	Pengolahan data dengan metode Bow-Tie analysis pada tahap analisa risiko.....	41
Tabel 3.5	Pengolahan data untuk menentukan nilai dampak mitigasi kejadian.....	41
Tabel 3.6	Pengolahan data dengan metode Expected Monetary Value pada tahap penanganan risiko.....	42
Tabel 3.7	Pengolahan data dengan metode decision tree pada tahap penanganan risiko.....	42
Tabel 4.1	Responden Penelitian .....	45
Tabel 4.2	Variabel Risiko Pada Implementasi Proyek PPP Pembangunan Gedung di Surabaya.....	50
Tabel 4.3	Rekapan Hasil Wawancara .....	51
Tabel 4.4	Hasil Metode <i>Fault Tree Analysis</i> Dari Kejadian Pada Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung Di Surabaya ...	56
Tabel 4.5	Hasil Wawancara Dampak Dari Kejadian Pada Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung Di Surabaya .....	57
Tabel 4.6	Nilai Probabilitas Risiko.....	62
Tabel 4.7	Nilai Tiap-Tiap Risiko.....	63

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Melihat besarnya kebutuhan pembangunan infrastruktur yang merupakan kewajiban pemerintah dalam memenuhi masyarakat, maka skema penyediaan dan pembiayaan infrastruktur lewat *public-private partnership* (PPP), atau yang disebut dengan KPS (Kerjasama Pemerintah–Swasta) di Indonesia, dianggap sebagai salah satu solusi utama dalam upaya mengatasi permasalahan-permasalahan penyediaan infrastruktur (Aditya, 2014). Kerjasama Pemerintah–Swasta merupakan kesepakatan antara pemerintah dan sektor swasta dalam penyediaan infrastruktur dimana pendanaan, perancangan, konstruksi dan pengoperasian proyek yang semula dilaksanakan pemerintah kemudian secara sebagian maupun keseluruhan menjadi tanggung jawab swasta (Rostiyanti, 2012). Keterlibatan sektor swasta dalam pembangunan pelayanan infrastruktur diharapkan dapat membantu pemerintah dalam hal aspek penting lainnya, seperti kemampuan manajerial dan mengadopsi kemajuan teknologi baru.

Skema Kerjasama Pemerintah–Swasta (KPS) diyakini merupakan sebagai alternatif pembangunan infrastruktur yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pembangunan beserta peningkatan kualitas dari produk dan pelayanan publik melalui pembagian modal, risiko, dan kompetensi atau keahlian sumber daya manusia secara bersama-sama untuk menghasilkan *value for money* bagi pembangunan infrastruktur di Indonesia (Susantono, 2012).

Kurdi (2004) berpendapat bahwa Kerjasama Pemerintah–Swasta ini banyak diterapkan pada kota-kota Metropolitan di Indonesia. Khususnya di Surabaya, pembangunan dengan menggunakan skema KPS mulai banyak digunakan pada proyek pembangunan gedung. Proyek pembangunan KPS di Surabaya diantaranya pembangunan Pasar Wonokromo yang sekarang diberi nama *Darmo Trade Centre* (DTC), pembangunan Pasar Tambah Rejo atau Pasar Krampung, pembangunan *Surabaya Mall* atau Taman Hiburan Rakyat (THR),

pengelolaan sampah di tempat pembuangan akhir (TPA) Benowo dan perjanjian sewa gedung Siola Surabaya (Agam, 2010).

Shen, et al (2006) menyatakan bahwa proyek dengan skema KPS memiliki risiko cukup besar daripada proyek konstruksi pada umumnya. Beberapa risiko yang harus dipertimbangkan oleh para pengambil keputusan diantaranya adalah mengenai teknis, keuangan dan ekonomi, sosial, lingkungan, serta politik dan hukum yang merupakan faktor penting. *Cost effectiveness dan financial attractiveness* merupakan faktor evaluasi yang paling penting baik dengan sektor publik maupun pihak swasta. Selain itu, faktor lain yang dianggap penting bagi keberhasilan skema KPS menurut Rahmawati (2006) adalah pada fase *build* meliputi faktor teknis dan finansial, faktor komitmen, dan faktor konsorsium. Sedangkan fase *operate* meliputi faktor keterlibatan pemerintah, faktor pengelolaan gedung, dan faktor konsorsium. Pada fase transfer meliputi faktor risiko transfer, faktor status gedung, dan faktor prospek marketing.

Di satu sisi, *Public Private Partnership* ini dapat berjalan dan berkembang dengan baik yang ditunjukkan dengan peningkatan nilai dan pemasukan. Namun di sisi lainnya, berbagai masalah/kendala terjadi selama pelaksanaan kerjasama. Menurut Permatasari (2011), berbagai kendala yang terjadi selama implementasi pembangunan mengakibatkan kegagalan Kerjasama Pemerintah Swasta, antara lain tidak tersedianya dana oleh investor, ketidakmampuan investor untuk membayar pinjaman modal, kurangnya dukungan dari pemerintah, kurangnya investor dalam mengelola gedung, dan kepercayaan yang disalahgunakan pada pihak investor.

Beberapa contoh kegagalan proyek pembangunan KPS terjadi di pusat perbelanjaan *Tunjungan Center* Surabaya, dimana terjadi pemutusan kontrak oleh investor sebelumnya yang telah menjalani masa konsesi selama 20 tahun, dengan alasan tidak tercapainya tujuan investor. Investor tidak mendapat profit seperti yang diharapkan, yang disebabkan tidak stabilnya kondisi perekonomian di Indonesia (Masitoh, 2014).

Menurut Masitoh (2014), Pembangunan gedung THR dan *Surabaya Mall* juga dikatakan gagal. Pemerintah Kota Surabaya bekerjasama dengan PT. Sasana Boga (SB) dengan model perjanjian BOT yang telah disepakati bahwa jangka

waktu kerjasama diantara keduanya 20 tahun, tapi pada tahun 1989 jangka waktu perjanjian BOT diperpanjang 10 tahun sehingga menjadi 30 tahun terhitung sejak tahun yang sama. Dalam proses pelaksanaan perjanjian tersebut didapatkan gedung *Surabaya Mall* dalam keadaan rusak, sehingga Pemkot Surabaya mengalami kerugian. Karena setelah berakhirnya kontrak perjanjian tersebut Pemkot Surabaya memperbaiki gedung tersebut yang tentunya membutuhkan dana yang besar.

Penelitian sebelumnya (Permatasari, 2011) membahas penilaian risiko yang mempengaruhi *public private partnership* (PPP) pada proyek pembangunan pasar di Surabaya dan (Rahmawati, 2006) membahas tentang faktor penentu keberhasilan pada proyek gedung di Surabaya. Dari beberapa kejadian tersebut dan penelitian sebelumnya, maka perlu kiranya memantau dan mengendalikan risiko yang terjadi pada implementasi proyek KPS untuk menganalisa lebih lanjut risiko yang paling berpengaruh terhadap kegagalan KPS dan mewujudkan tercapainya tujuan dari masing-masing pihak terhadap proyek KPS kedepannya. Penelitian ini akan dilakukan dengan kombinasi metode untuk menganalisa risiko.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka diambil rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Apa saja risiko yang paling berpengaruh terhadap kegagalan implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya ?
2. Bagaimana memantau dan mengendalikan risiko yang paling dominan pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain adalah

1. Menganalisis risiko yang paling berpengaruh terhadap kegagalan implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya.
2. Memantau, mereview, dan menangani risiko yang paling dominan pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan tentang pola kerjasama pemerintah swasta.
2. Sebagai sumbangan bagi pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya tentang *Public Private Partnership* yang membahas tentang pemantauan dan pengendalian risiko terhadap KPS selanjutnya serta dapat dijadikan sebagai salah satu solusi pemodelan terhadap pencegahan kegagalan agar pihak pemerintah dan pihak swasta dalam hal ini tidak mengalami kerugian pada proyek KPS selanjutnya.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Untuk menghindari ruang lingkup penelitian yang terlalu luas, penelitian dapat terarah dengan baik sesuai tujuan penelitian dan adanya keterbatasan waktu maka perlu memberikan batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan, yaitu obyek penelitian berupa proyek pembangunan gedung dengan pola Kerjasama Pemerintah–Swasta (KPS) di kota Surabaya.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Beberapa hal yang akan dibahas dalam penelitian ini beserta sistematika penulisannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Bab I PENDAHULUAN**, berisi latar belakang penelitian dan alasan dilakukan Pemantauan & Pengendalian Risiko yang Mempengaruhi Kerjasama Pemerintah-Swasta Pada Proyek Gedung Di Kota Surabaya Dilihat Dari Sudut Pandang Pemerintah. Dilihat Dari Sudut Pandang Pemerintah. Selain itu pada bab ini akan dibahas mengenai perumusan masalah yang dikaji pada penelitian ini beserta batasannya. Pada bab ini juga akan diuraikan mengenai manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini.

**Bab II TINJAUAN PUSTAKA**, membahas tentang teori-teori pendukung yang dapat digunakan dalam penyusunan penelitian ini. Dalam hal ini

membahas mengenai dasar-dasar teori Kerjasama Pemerintah Swasta (KPS), manajemen risiko, konsep pasar, dan metode yang digunakan dalam penelitian ini.

**Bab III METODOLOGI**, membahas metodologi penelitian secara lengkap yaitu rancangan penelitian yang menjelaskan metode yang akan digunakan dalam proses pemantauan & pengendalian risiko yang mempengaruhi kerjasama pemerintah-swasta pada proyek gedung di kota surabaya dilihat dari sudut pandang pemerintah. Selain itu pada bab ini juga akan membahas mengenai data penelitian yang meliputi sumber data yang digunakan sebagai dasar penelitian dan metode penelitian yang akan dilakukan dalam menganalisis risiko.

**BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**, membahas mengenai analisa dari data yang telah didapatkan untuk mendapatkan hasil berupa tingkat risiko tertinggi dan menentukan mitigasi risiko. Dengan metode *fault tree analysis*, *bow-tie analysis*, dan *decision tree* diharapkan kejadian yang berpengaruh signifikan dapat dipantau dan dikendalikan.

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**, membahas tentang kesimpulan dari hasil analisa data yang berupa kejadian yang paling dominan dan mitigasinya, serta saran yang dapat diusulkan demi kesempurnaan penelitian lainnya mengenai bidang serupa.



***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Definisi dan Terminologi**

*Public Private Partnership* (PPP) atau Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) merupakan bentuk kerjasama antara pemerintah dengan pelaku pembangunan untuk mencapai keberhasilan pembangunan melalui pencapaian investasi dan juga menjadi salah satu cara bagi pemerintah untuk dapat menjangkau sektor swasta untuk pengembangan infrastruktur dan juga penyediaan pelayanan publik lainnya (Amir, 2014).

Menurut Utama (2010), inti dari PPP adalah keterkaitan antara beberapa pihak yang berkelanjutan (kontrak kerjasama jangka panjang) dalam pembangunan proyek untuk meningkatkan pelayanan publik. Pihak-pihak yang terlibat antara lain :

1. Pemerintah atau Pemerintah Daerah selaku regulator
2. Perbankan/konsorsium selaku penyandang dana; dan
3. Pihak swasta/BUMN/BUMD selaku yang bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu proyek mulai dari Desain, Konstruksi, Pemeliharaan dan Operasional.

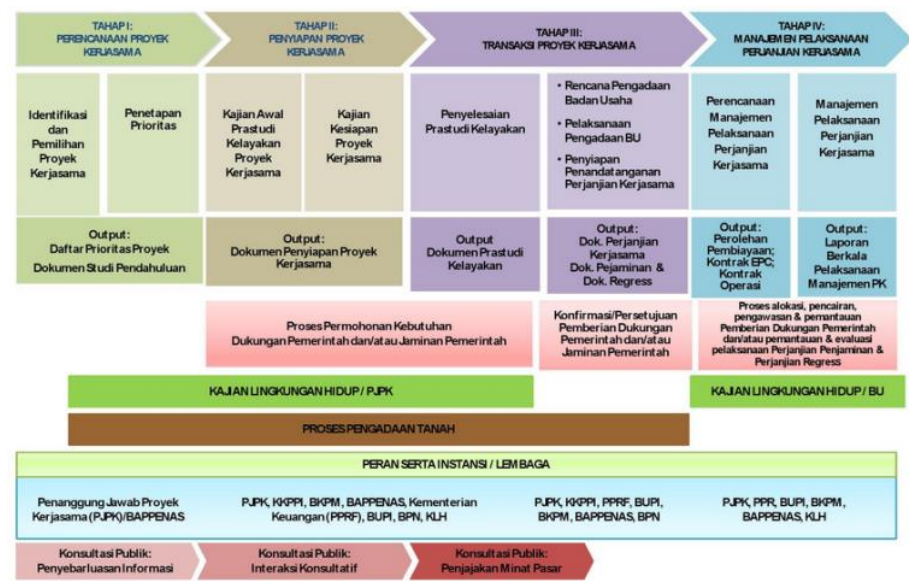
Tujuan menggunakan skema KPS ini, antara lain, adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya, meningkatkan kualitas produk-produk dan pelayanan publik, dan adanya pembagian modal, risiko, dan kompetensi atau keahlian sumber daya manusia antara pemerintah dengan swasta (Susantono, 2012).

KPS diperlukan untuk meningkatkan pelayanan public, baik dari kuantitas, kualitas, dan efisiensi. Peningkatan kualitas penyediaan, pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan infrastruktur dipegang oleh swasta, dan biaya operasional pelayanan ditanggung oleh pengguna infrastruktur, sebagai bentuk imbal jasa pemanfaatan infrastruktur. Manfaat yang akan diterima dari kebijakan KPS ini, berkaitan dengan peningkatan efisiensi, mendorong kesanggupan

lembaga keuangan untuk menyediakan pembiayaan tanpa jaminan yang terlalu rumit bahkan hingga mengurangi risiko kegagalan proyek (Adji, 2010).

## 2.2 Skema Kerjasama Pemerintah–Swasta (KPS) di Indonesia

Menurut Trismara (2011), skema KPS merupakan tahapan-tahapan yang ditawarkan oleh pemerintah agar dapat dikerjasamakan dengan pihak swasta. Skema KPS ini terdiri dari empat tahapan yaitu proses pengadaan pada skema KPS pada tahap awal adalah perencanaan proyek kerjasama yang berisi identifikasi proyek kerjasama dan seleksi proyek, yang menganalisis kebutuhan dan proses penetapan proyek dilakukan. Tahap kedua penyiapan prastudi kelayakan proyek kerjasama yang bertujuan untuk melihat kelayakan finansial maupun ekonomi, pemilihan bentuk KPS, pengujian, serta penetapan untuk dapat dilelangkan. Proses ini juga untuk melihat dukungan pemerintah, agar proyek menjadi layak (*feasible*). Tahap ketiga adalah transaksi proyek kerjasama yang berisi rencana pengadaan badan usaha, pelaksanaan pengadaan badan usaha, penandatanganan perjanjian kerjasama. Tahap keempat yaitu manajemen pelaksanaan proyek kerjasama yang terdiri dari perencanaan manajemen pelaksanaan proyek kerjasama dengan hasil dokumen laporan manajemen pelaksanaan perjanjian kerjasama seperti terlihat pada Gambar 2.1.

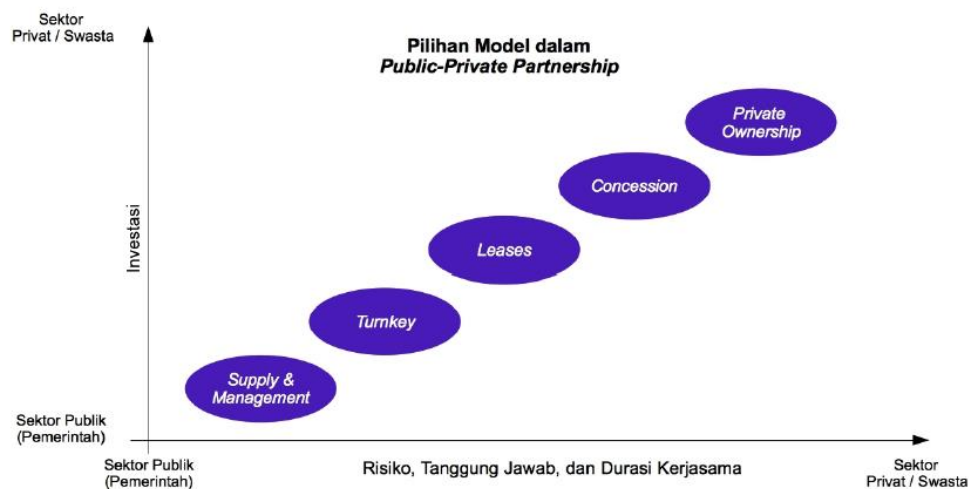


Gambar 2.1 Tahapan Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) (Trismara, 2011)

### 2.3 Model Kerjasama Pemerintah–Swasta (KPS)

Model KPS dapat diklarifikasikan ke dalam lima kategori, umumnya dalam hal tingkat keterlihatan dan asumsi risiko oleh sektor swasta. Kelima dikategorisasi dari partisipasi ini adalah (UNESCAP, 2011) :

1. *Supply and management contracts* (penyediaan dan kontrak manajemen)
2. *Turnkey project*
3. *Affermage/Lease* (sewa)
4. *Concessions/Konsesi*
5. *Private ownership* (asset-aset kepemilikan swasta)



Gambar 2.2 Diagram Variansi Model KPS Berdasarkan Hubungan Kepemilikan / Investasi dengan Variabel Risiko, Besaran Tanggung Jawab, dan Durasi Kerjasama. (UNESCAP, 2011)

Gambar 2.2 menjelaskan bahwa jenis-jenis model KPS dibedakan berdasarkan hubungan kepemilikan/investasi dengan variabel risiko, obligasi dan durasi kerjasama. Dari gambar diatas juga menyimpulkan bahwa penentuan model KPS yang akan diterapkan di suatu proyek akan berdampak pada aspek pengalihan risiko, kepemilikan fasilitas, sampai durasi masa kontrak kerjasama, sehingga penentuan model KPS yang akan diterapkan pada proyek harus dilakukan dengan dasar pertimbangan yang kuat dan disesuaikan dengan kebutuhan dari proyek secara keseluruhan (Amir, 2014).

Menurut Sriyadi (2011), dari keseluruhan bentuk kerjasama KPS, tidak semua bentuk kerjasama dilakukan di Indonesia, berikut adalah kerjasama yang dilakukan di Indonesia :

1. BOT (*Build, Operate, Transfer*)

Swasta membangun, mengoperasikan fasilitas dan mengembalikannya ke pemerintah setelah masa konsesi/kontrak berakhir. Beberapa contoh BOT, yaitu jalan tol, terminal udara (*Airports*), bendungan & *bulk water supply*, instalasi pengolahan air (*water/wastewater treatment plant*), pelabuhan laut (*sea port*), fasilitas IT (*Information technology*), pembangkit listrik (*independent power producer*)/IPP).

2. BTO (*Build, Transfer, Operate*)

Swasta membangun, menyerahkan asetnya ke pemerintah dan mengoperasikan fasilitas sampai masa konsesi/kontrak berakhir.

3. ROT (*Rehabilitate, Operate, Transfer*)

Swasta memperbaiki, mengoperasikan fasilitas dan mengembalikannya ke pemerintah sampai masa konsesi/kontrak berakhir.

4. BOO (*Build, Own, Operate*)

Swasta membangun dan memiliki fasilitas serta mengoperasikannya. Beberapa contoh BOO, yaitu jalan tol, terminal udara (*Airports*), instalasi pengolahan air (*water/wastewater treatment plant*), pelabuhan laut (*sea port*), rumah sakit, fasilitas olahraga.

5. O & M (*Operation and Maintenance*)

Berlaku untuk kasus khusus, pemerintah membangun, swasta mengoperasikan dan memelihara.

Terdapat masa kontrak untuk BOT dan BTO, dan jika masa kontrak telah berakhir maka proyek harus diserahkan ke pemerintah dan selanjutnya pemerintah bisa mengelola sendiri atau ditenderkan lagi.

## **2.4 Implementasi Pada Kerjasama Pemerintah–Swasta (KPS)**

Berbagai masalah/kendala sering terjadi selama pelaksanaan Kerjasama Pemerintah–Swasta. Salah satu masalah yang terjadi adalah kebijakan Pemerintah yang kurang kondusif atau kekuatan oposisi pemerintah yang terlalu

mendominasi. Kendala lainnya dapat berupa kondisi politik yang tidak stabil. Sebenarnya masalah-masalah tersebut wajar terjadi, mengingat banyaknya resiko dan ketidakpastian sepanjang implementasi *Public Private Partnership* (PPP), banyaknya pihak-pihak yang terlibat, serta tidak banyak pengalaman yang dimiliki oleh negara atau daerah yang menggunakan pola PPP (Rahmawati, 2006).

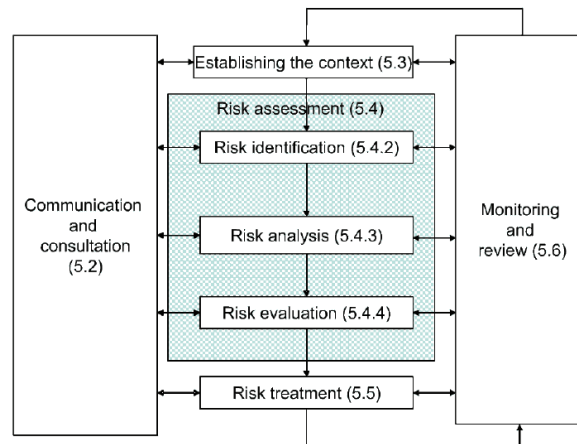
Menurut Vining, et al (2008), ada delapan aturan bagi pemerintah untuk mempertimbangkan proyek PPP yang akan dilaksanakan. Aturan ini bisa menghindari biaya transaksi yang tinggi dan kegagalan PPP, antara lain :

1. Menetapkan peraturan terkait PPP
2. Pisahkan unit yang melakukan analisis, evaluasi, persetujuan / pengadministrasian, dan pengawasan (*oversight agency*).
3. Memastikan bahwa proses penawaran cukup kompetitif
4. Berhati-hati terhadap proyek yang memiliki spesifikasi tinggi, kompleks dan memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi, serta kondisi rendahnya efektivitas manajemen kontrak.
5. Menyertakan prosedur arbitrase yang terstandar, cepat, dan berbiaya rendah disemua kontrak PPP.
6. Menghindari entitas anak dari sektor swasta yang berdiri sendiri dengan modal terbatas terpisah dari prinsipal/entitas induk mengelola proyek PPP
7. Melarang kontraktor sektor swasta menjual kontrak terlalu dini
8. Memiliki saluran langsung pada debitur

Di Surabaya sudah banyak gedung-gedung fasilitas publik yang menggunakan pola KPS, seperti Pasar Wonokromo yang sekarang diberi nama *Darmo Trade Centre* (DTC), pembangunan Pasar Tambah Rejo atau Pasar Krampung, pembangunan *Surabaya Mall* atau Taman Hiburan Rakyat (THR), pengelolaan sampah di tempat pembuangan akhir (TPA) Benowo dan perjanjian sewa gedung Siola Surabaya. Implementasi proyek yang dilaksanakan pun juga tidak sedikit yang mengalami kegagalan karena ketidakpastian risiko. Contohnya pada proyek *Surabaya Mall* dan *Tunjungan Center* (Masitoh, 2014).

## 2.5 Manajemen Risiko Pada Public Private Partnership (KPS)

### 2.5.1 Manajemen Risiko



Gambar 2.3 *Risk Management Process (ISO 31010, 2009)*

Menurut Trismara (2011), manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, menganalisis dan menangani risiko signifikan secara berkelanjutan. Manajemen risiko adalah suatu langkah – langkah (fase) yang berhubungan dalam pengelolaan risiko yang terdiri dari :

1. *Risk treatment*, yaitu melakukan identifikasi risiko atau hal-hal yang tidak tentu memiliki dampak terhadap proyek.
2. *Risk analysis*, yaitu melakukan perhitungan dampak dari ketidakentuan (risiko) dari proyek. Pada umumnya terealisasi dengan mengidentifikasi risiko dan melakukan perhitungan kemungkinan dari setiap risiko yang terjadi dan besarnya potensial dari dampak.
3. *Risk treatment*, yaitu pengembangan perencanaan dari manajemen risiko.
4. *Risk monitoring and review*, yaitu pengendalian atau penerapan perencanaan manajemen risiko.

Jenis risiko yang terpenting bagi setiap pihak yang terlibat dalam sebuah proyek tergantung pada tahapan manajemen proyek dan peran serta tanggung jawab dari berbagai pihak. Pemantauan dan review harus menjadi bagian dari tahapan manajemen risiko proyek dan melibatkan pemeriksaan biasa atau pengawasan.

Berdasarkan ISO 31010 (2009), *monitoring* dan *review* proses manajemen harus mencakup semua aspek dari proses manajemen risiko untuk keperluan:

1. Memastikan bahwa kontrol yang efektif dan efisien baik dalam desain maupun operasi.
2. Memperoleh informasi lebih lanjut untuk meningkatkan penilaian risiko.
3. Menganalisis dan belajar dari peristiwa (termasuk *dekat-misses*), perubahan, tren, keberhasilan dan kegagalan.
4. Mendeteksi perubahan dalam konteks eksternal dan internal, termasuk perubahan kriteria risiko dan risiko itu sendiri yang dapat memerlukan revisi perawatan dan prioritas risiko; dan
5. Mengidentifikasi risiko yang muncul.

### 2.5.2 Manajemen Risiko Pada KPS

Manajemen risiko pada KPS tidak sesederhana hanya untuk menghindari risiko dengan mentransfer ke sektor swasta. Manajemen risiko yang efektif adalah transfer risiko kepada pihak yang paling mampu mengelolanya. (Trismara, 2011)

Proses identifikasi dan penilaian risiko akan menentukan dasar penetapan suatu strategi alokasi risiko, proses alokasi risiko termasuk biaya dan waktu yang dibutuhkan pihak internal/konsultan untuk analisis, negosiasi, drafting kontrak, pengaturan pemantauan/monitoring, litigasi, serta penyelesaian sengketa. Berdasarkan skema pelaksanaan KPS, identifikasi risiko dilakukan terhadap peristiwa yang mungkin terjadi dalam beberapa segmen yaitu risiko pembebasan lahan, risiko perencanaan dan risiko konstruksi serta risiko operasi semuanya terangkum dalam bentuk matriks seperti pada Tabel 2.1. (Yustina, 2014).

Tabel 2.1 Variabel Risiko Pelaksanaan KPS Dari Sudut Pandang Pemerintah

Variabel Risiko		Sumber Rujukan Variabel
X1	Tidak tersedianya dana oleh investor	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X2	Kurangnya daya tarik investor untuk membiayai proyek PPP	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X3	Kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek oleh pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)



Variabel Risiko		Sumber Rujukan Variabel
X4	Tingginya nilai kompensasi pembebasan lahan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X5	Ketidakmampuan investor untuk membayar pinjaman modal	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X6	Kurangnya dukungan dari masyarakat setempat, dewan dan pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X7	Kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun, mengoperasikan dan membiayai proyek	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X8	Kualitas pada saat konstruksi dan pengoperasian yang tidak sesuai	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X9	Risiko memburuknya keuangan investor pada saat pengoperasian	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X10	Perubahan spesifik pada undang-undang	Shinta (2011)
X11	Adanya keterlambatan atau kegagalan pembebasan lahan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X12	Adanya intervensi dari pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X13	Adanya aturan yang tidak sesuai dan tidak jelas di dalam kontrak	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X14	Adanya evaluasi dan penetapan keputusan secara sepihak	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X15	Pemerintahan tidak stabil	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X16	Kerangka hukum yang kurang memadai atau sesuai dalam PPP	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X17	Adanya kesalahan dalam mekanisme penyusunan peraturan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X18	Rumitnya birokrasi pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X19	Pelanggaran kontrak oleh pemerintah	Shinta (2011)
X20	Pemutusan hubungan dini oleh investor	Shinta (2011)
X21	Tidak ada ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan	Permatasari (2011)
X22	Penyalahgunaan wewenang oleh pejabat pemerintah	Shinta (2011)

Sumber : Sumber Olahan (2015)

## 2.6 Faktor Penentu Keberhasilan *Public Private Partnership* (PPP)

Menurut Shinta (2011), faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) adalah beberapa kunci area kegiatan dimana hasil yang baik mutlak diperlukan bagi seorang manajer untuk mencapai tujuannya. Sebuah proyek dianggap sukses jika proyek tersebut memenuhi spesifikasi teknis dan/atau tujuan yang diharapkan dan ada tingkat kepuasan yang tinggi diantara orang-orang pada

level manajemen, anggota tim proyek, pengguna jasa dan klien dari proyek tersebut.

Beberapa penelitian mengenai faktor penentu keberhasilan telah dilakukan diantaranya Rahmawati (2006) meneliti tentang faktor penentu keberhasilan pada proyek gedung di Surabaya. Pada penelitian ini membedakan faktor penentu keberhasilan berdasarkan tiap fase dalam PPP. Hasil penelitian didapatkan pada fase *build*, faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor teknis dan finansial, faktor komitmen, faktor konsorsium. Pada fase *operate*, faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor keterlibatan pemerintah, faktor pengelolaan gedung, faktor konsorsium. Pada fase transfer, faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor transfer risiko, faktor status gedung, faktor prospek marketing.

Sedangkan, menurut Shinta (2011) meneliti tentang faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan terminal peti kemas palaran dan didapatkan hasil berupa beberapa faktor pada masing-masing tahap, sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan proyek

Pada tahap perencanaan proyek, faktor yang berpengaruh yaitu tersedianya data dan informasi, jaminan pemerintah, finansial kesesuaian dengan program pemerintah.

2. Tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek

Pada tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek, faktor yang berpengaruh yaitu finansial, tersedianya data dan informasi, kelayakan teknik proyek, dan konsorsium.

3. Tahap transaksi proyek

Pada tahap transaksi proyek, faktor yang berpengaruh yaitu pengadaan barang dan jasa yang efektif, kondisi calon investor, konsorsium, pembagian risiko, transparansi dan jaminan pemerintah.

4. Tahap *build*

Pada tahap build, faktor yang berpengaruh yaitu kondisi proyek, jaminan dan finansial dan teknis.

5. Tahap *operate*

Pada tahap *operate*, faktor yang berpengaruh yaitu kondisi proyek, finansial dan konsorsium

6. Tahap transfer

Pada tahap transfer, yaitu kondisi proyek, teknis dan finansial.

## **2.7 Share Rate of Return**

Pembiayaan proyek harus dibedakan dari privatisasi, dimana penyampaian kepemilikan aset pemerintah ke investor, hal ini tidak selalu melibatkan pembiayaan proyek; seorang “*privatized former state*” yang memiliki perusahaan tersebut dapat meningkatkan berbagai pembiayaan termasuk pinjaman koperasi, atau menyediakan layanan-layanan untuk diberikan oleh sebuah “*private company*” yang memiliki persediaan sebelumnya oleh pemerintah (contoh, pembersihan jalan), dan juga hal ini tidak dibutuhkan untuk melibatkan pembiayaan proyek. Perusahaan swasta tidak harus mengeluarkan belanja modal utama baru sehingga tidak perlu pembiayaan sama sekali, atau mungkin menggunakan pinjaman perusahaan untuk meningkatkan investasi dalam penyediaan layanan.

Menurut Yescombe (2002), pembiayaan proyek dapat digambarkan seperti sebuah perusahaan membutuhkan dana untuk pembangunan infrastruktur publik atas dasar kontrak atau lisensi, misalnya :

1. Sebuah Off-take kontrak, proyek yang hasil outputnya dijual ke sektor (misalnya, pembangunan pembangkit listrik untuk menjual listrik kepada perusahaan listrik milik negara).
2. Perjanjian perusahaan, dimana proyek tersebut dimaksudkan untuk memberikan layanan untuk badan sektor publik (misalnya, pembangunan rumah sakit umum, baik dari segi bangunan maupun fasilitas)
3. Perjanjian Perusahaan atau lisensi yang proyeknya dibangun untuk memberikan layanan untuk masyarakat umum disediakan pemerintah (Misalnya, jalan tol)
4. Perjanjian Perusahaan atau lisensi dimana proyeknya akan dibangun untuk melayani pelayanan publik terbaru (misalnya, jaringan ponsel).

*Build-Own-Operate-Transfer* (BOOT) yaitu perusahaan membangun sebuah proyek, memiliki dan mengoperasikan dalam jangka waktu tertentu dan memiliki pendapatan dalam periode sebelum diserahkan kepemilikannya ke sektor publik. Dapat juga terjadi pada *Build-Lease-Transfer* (BLT) atau (*Build-Lease-Operate-Transfer*) BLOT. Struktur ini digunakan di mana sifat publik proyek membuatnya pantas untuk itu harus dimiliki oleh sektor swasta Perusahaan misalnya, jalan, jembatan, atau terowongan-dan karena itu kepemilikan tetap dengan sektor publik.

Hal ini hampir sama dengan Build-operate-transfer (BOT) kecuali sektor publik tidak mengambil alih kepemilikan dari proyek tersebut hingga selesai pembangunan proyek. Oleh karena itu project company mendapat manfaat dari setiap nilai sisa dalam proyek. Selain itu untuk struktur proyek yang berbeda, dan pasar pembiayaan proyek tidak selalu konsisten misalnya proyek BOT.

*Project company* lebih memilih untuk memiliki aset proyek, tetapi saat kepemilikan proyek tersebut dipindahkan ke sektor publik untuk jangka waktu pendek/panjang atau tetap tanpa batas dengan sebuah perusahaan swasta, atau tidak pernah dipegang oleh perusahaan swasta, membuat perbedaan sudut pandang terhadap pembiayaan proyek. Hal tersebut karena nilai real dalam proyek yang dibiayai dengan cara ini tidak dalam kepemilikan aset, tetapi dalam hak untuk menerima arus kas dari proyek tersebut. Walaupun struktur ini mempunyai kepemilikan berbeda dan terbatas dalam pemberian pinjaman, setiap nilai sisa jangka panjang dalam proyek akan berkaitan dengan investor dalam kemungkinan pengembalian mereka. (Yescombe, 2002)

### **2.7.1 Projects and Politics**

Menurut Yescombe (2002), pemerintah memainkan peran yang sangat penting dalam pembiayaan proyek, dan proyek yang sering dibiayai adalah investasi jangka panjang yang memerlukan dukungan politik yang berkelanjutan. Mereka juga dapat menjadi bagian dari kebijakan pemerintah yang dapat melakukan privatisasi atau penyediaan *infrastructure public* melalui PPP, yang memiliki konsekuensi politik berhasil atau gagal.

Bahkan, beberapa proyek-proyek besar dapat terstruktur dan dibiayai tanpa politik backing. Dukungan politik dari atas sangat diperlukan untuk mensukseskan proyek. Proyek sebagai pembeli tidak memiliki peran intensif untuk menegosiasikannya secara konstruktif. Satu-satunya cara untuk memecahkan kebuntuan ini adalah untuk Pemerintah memberikan arahan kepada pembeli bahwa mereka tidak perlu melakukan hal-hal di atas.

Setelah pengoperasian proyek berlangsung, dukungan politik tetap dibutuhkan. Proyek akan lemah jika itu jika dijadikan “*political football*” karena hal itu menciptakan pegangan kepada oposisi untuk menyerang pemerintah, atau untuk peluang kepada pemerintahan yang baru untuk membatalkan atau merubah perjanjian yang dibuat oleh pemerintah sebelumnya, hal itu bisa disebabkan karena perjanjian tersebut tidak transparan kepada publik atau bisa saja karena dapat menguntungkan bagi para investor dan juga dapat memanipulasi biaya yang ditetapkan, menyebabkan tindak nepotisme dan korupsi.(Yescombe, 2002)

Jadi hanya sebagai proyek saja yang bisa dikomersialkan, hal tersebut pun juga membutuhkan dukungan politik yang kuat. Masalah paling mendasar adalah apakah proyek tersebut bermanfaat untuk negara; jika tidak menguntungkan,. Jadi, proyek harus layak secara komersial dan memiliki politik yang layak juga. Masalah mendasar adalah apakah proyek tersebut bermanfaat untuk negara; jika tidak menguntungkan, misalnya jika biaya produk atau layanan tidak sejalan dengan biaya lokal, investor dan pemberi pinjaman tidak bisa hanya mengandalkan kontrak proyek dan mengabaikan aspek politik ini. Dan tingkat pengembalian yang tinggi ditujukan untuk mengimbangi risiko, dapat berbalik menjadi risiko tinggi dan tidak diterima secara politis.

Proyek ini juga harus mengatur dengan cara yang meninggalkan Host Pemerintah agar dapat membuat perubahan masa depan di mana pasar beroperasi. Sebagai contoh, jika kekuatan distributor milik negara adalah untuk menandatangani PPA jangka panjang, Host Pemerintah harus mempertimbangkan apakah kontrak mereka bisa menjadi penghalang untuk privatisasi masa depan industri listrik, dan jika demikian maka hal itu dapat menghilangkan fleksibilitas masa depan dalam hal ini. (Yescombe, 2002)

Khususnya, project company akan memiliki risiko politik yang berkaitan dengan munculnya proyek di negara tertentu dan hubungannya dengan Pemerintah.

## **2.8 Pasar Tradisional**

Pasar tradisional merupakan tempat bertemunya penjual dan pembeli yang ditandai dengan adanya transaksi penjual dan pembeli secara langsung, bangunan biasanya terdiri dari kios-kios atau gerai, los dan dasaran terbuka yang dibuka oleh penjual maupun suatu pengelola pasar, sebagian besar pasar menjual kebutuhan sehari-hari seperti bahan-bahan makanan berupa ikan, buah, sayur-sayuran, telur, daging, kain, pakaian barang elektronik, jasa dan lain-lain. (Istiningtyas, 2008)

Pasar Tradisional, adalah pasar yang masih memakai pola manajemen yang sangat sederhana dengan ciri-cirinya setiap pedagang mempunyai satu jenis usaha, adanya interaksi antara penjual dan pembeli (tawar menawar harga), penempatan barang dijejer kurang tertata rapi, kenyamanan dan keamanan kurang diperhatikan. Pasar tradisional merupakan pasar dengan area jual beli yang dikembangkan dan dikelola secara resmi oleh PEMDA dimana aktivitas tersebut hanya didukung oleh jumlah sarana serta tingkat kenyamanan yang relatif secukupnya. (Sukriswanto, 2012)

Menurut Sukriswanto (2012), isu utama yang berkaitan dengan perkembangan pasar tradisional adalah sebagai berikut :

1. Jarak antara pasar tradisional dengan hypermarket yang saling berdekatan.
2. Tumbuh pesatnya minimarket (yang dimiliki pengelola jaringan) ke wilayah pemukiman.
3. Penerapan berbagai macam syarat perdagangan oleh ritel modern yang memberatkan pemasok barang.
4. Kondisi pasar tradisional secara fisik sangat tertinggal, maka perlu ada program kebijakan untuk melakukan pengaturan.

Faktor lain yang juga menjadi penyebab kurang berkembangnya pasar tradisional adalah minimnya daya dukung karakteristik pedagang tradisional, yakni strategi perencanaan yang kurang baik, terbatasnya akses permodalan yang

disebabkan jaminan (*collateral*) yang tidak mencukupi, tidak adanya skala ekonomi (*economies of scale*), tidak ada jalinan kerja sama dengan pemasok besar, buruknya manajemen pengadaan, dan ketidakmampuan untuk menyesuaikan dengan keinginan konsumen. (Wiboonponse, 2006)

Hasil analisis Istiningtyas (2008), menunjukkan bahwa aspek yang paling penting dalam kebijakan pengembangan pasar tradisional secara berurutan yaitu aspek manajemen, aspek sosial dan aspek teknis. Kriteria-kriteria yang penting dalam aspek manajemen yaitu meningkatkan manajemen pengelolaan pasar tradisional secara profesional; membentuk pasar tradisional menjadi usaha yang efisien; meningkatkan pelayanan kepada masyarakat; penataan dan pembinaan PKL, meningkatkan manajemen pengelolaan pasar tradisional secara profesional, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan membentuk pasar tradisional menjadi usaha yang efisien. Kriteria-kriteria yang penting dalam aspek sosial yaitu terciptanya kondisi pasar yang aman, nyaman dan bersih bagi konsumen, menciptakan pasar yang berdaya saing sehingga lebih kompetitif dan mengurangi potensi konflik dengan masyarakat. Kriteria-kriteria yang penting dalam aspek teknis yaitu peningkatan sarana dan prasarana pasar dan kondisi fisik pasar yang lebih bersih dan rapi.

### **2.8.1 Aspek Manajemen**

Penataan dan pembinaan PKL merupakan kriteria yang paling penting pada aspek manajemen. PKL yang tersebar di sekitar pasar dan di pinggir jalan menjadi kendala utama bagi pertumbuhan pasar tradisional, sehingga pengembangan pasar tradisional diarahkan untuk menata PKL dan merelokasi ke pasar-pasar yang ada. Pendistribusian PKL ke pasar-pasar yang telah dibangun. Salah satu kendala dalam pengembangan pasar tradisional yaitu banyaknya pedagang yang tidak mau menempati kios-kios yang ada di pasar-pasar yang baru dibangun. Akibatnya mereka lebih memilih menjadi PKL yang tersebar di sekitar daerah tersebut. Hal tersebut berdampak pada pasar-pasar yang baru dibangun oleh Pemerintah. Akibat sepiunya pedagang maka konsumen pun enggan berbelanja di pasar tersebut. Maka strategi ini dapat menjadi alternatif dengan mendistribusikan seluruh PKL ke pasar-pasar yang belum terisi.

Manajemen pengelolaan pasar harus ditingkatkan supaya pasar tradisional dapat menjadi usaha yang *profitable* sehingga dapat mengatur sendiri keuangannya tanpa tergantung dari anggaran Pemerintah. Untuk memuaskan kebutuhan masyarakat maka kriteria berikutnya yang penting yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat tidak beralih ke pasar modern, dan terakhir yaitu membentuk pasar tradisional menjadi usaha yang efisien

### **2.8.2 Aspek Sosial**

Pada pengembangan pasar tradisional yang dapat mendukung pertumbuhan pasar tradisional yaitu dengan menciptakan kondisi pasar yang aman, bersih dan nyaman sehingga konsumen lebih suka berbelanja di pasar tradisional dibandingkan di tempat lain. Untuk menghadapi usaha-usaha lain seperti toko serba ada, mini market dan pasar swalayan maka pasar tradisional harus menjadi usaha yang kompetitif supaya tidak kalah dari usaha lainnya.

Selama ini pasar tradisional identik dengan pasar yang kumuh, becek, bau, tidak tertata, dan banyak PKL, akibatnya banyak konsumen yang enggan berbelanja di pasar tradisional karena kondisinya yang tidak nyaman bagi pembeli. Hal ini sangat berbeda dengan pasar modern seperti minimarket, swalayan dan supermarket. Tempat yang bersih dan nyaman, produk yang beragam serta keamanan yang terjamin menjadi keunggulan dari pasar modern dibandingkan pasar tradisional.

Keterlibatan masyarakat pedagang dalam kebijakan pengembangan pasar tradisional ini yaitu dengan keterlibatan komunitas pedagang pasar melalui asosiasi pedagang untuk menjadi mitra pemerintah dalam mengelola pasar, sehingga dengan dilibatkannya pedagang dalam mengelola pasar maka mereka juga akan ikut menjaga kebersihan dan kenyamanan pasar sehingga lebih bersih dan rapi. Selain itu, dengan dilibatkannya pedagang akan lebih menarik konsumen karena pedaganglah yang mengerti kondisi riil konsumennya.

### **2.8.3 Aspek Teknis**

Hasil dari penelitian Istiningtyas (2008), menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan pengembangan pasar tradisional tidak mencapai keberhasilan. Hal ini



disebabkan karena dalam proses penyusunan dan perencanaan kebijakan yang kurang tepat sehingga menyebabkan implementasinya yang kurang tepat pula. Perencanaan kebijakan pengembangan pasar tradisional lebih mempertimbangkan pada aspek teknis saja yaitu untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi di daerah pinggiran dengan membangun sebuah pusat perdagangan. Pada proses perencanaan tidak diperhitungkan pula bahwa faktor demografi dan ekonomi sangat berpengaruh terhadap perkembangan suatu wilayah. Selain itu dalam proses perencanaan tidak melibatkan seluruh *stakeholders* yang betkepentingan. *Stakeholders* yang dilibatkan seluruhnya hanya berasal dari Pemerintah Daerah, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih banyak mengakomodir kepentingan Pemerintah tanpa memperhatikan kepentingan masyarakat dan pedagang. Akibatnya dalam proses penerapan mengalami banyak ketidakberhasilan dalam mencapai tujuannya. Meskipun penerapan yang dilakukan telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Selain itu, aspek teknis yang paling penting yaitu fasilitas pasar harus ditingkatkan sehingga pedagang betah berjualan di pasar tersebut. Bangunan fisik pasar juga harus diperbaiki supaya lebih bersih dan rapi sehingga dapat menarik orang untuk berbelanja di pasar. Fasilitas pasar yang harus sangat diperhatikan, yaitu:

1. Penyediaan Lahan Parkir

Sering banyak keluhan dari para pengunjung pasar ataupun dari pihak – pihak pedagang serta dari para pihak pendukung dari pasar tradisional. Selama ini parkir tidak teratur, sehingga tidak memberikan kenyamanan bagi para pengguna pasar tradisional. Lahan parkir perlu disediakan dengan lebih representatif, luas dan bersih serta dikelola secara profesional. Sehingga memberikan kenyamanan bagi semua pihak yang mempunyai kepentingan pada pasar tradisional.

2. Penataan Jalan Akses Masuk

Sering kali terjadi kesemrawutan di akses masuk ke pasar. Banyak pedagang – pedagang dadakan yang menjajakan dagangan di akses masuk jalan. Hal ini sangat mengganggu perjalanan para pengunjung atau pedagang dalam memasuki pasar. Akses jalan masuk perlu diperbaiki serta ditata dengan baik,

sehingga pengunjung dan pedagang merasa nyaman dalam memasuki atau keluar pasar tradisional.

### 3. Desain gedung

Gedung yang menyediakan fasilitas dengan penataan yang lebih optimal seperti berfungsinya WC dengan air tandon yang sangat melimpah serta pengaturan pembuatan air kotor. Penataan bongkar muat barang yang lebih representatif memberikan kemudahan bagi para pedagang untuk melakukan distribusi barang dagangan. Hal ini juga membawa dampak positif bagi masyarakat untuk melakukan transaksi dan harusnya kondisi pasar yang bersih akan membawa kenyamanan tersendiri bagi pedagang serta dapat menjaga bangunan dari kerusakan – kerusakan karena tidak terawatnya fasilitas.

Salah satu fasilitas lain yang dibutuhkan oleh pedagang adalah pemberian bantuan kredit, karena salah satu permasalahan utama yang dimiliki pedagang yaitu kepemilikan modal. Seringkali terjadi banyak pedagang yang mengalami kebangkrutan akibat tidak memiliki modal dan terpaksa menjadi pengangguran. Untuk pengembangan pasar tradisional, maka pemberian bantuan kredit kepada para pedagang sangat diperlukan. Pemerintah dapat memfasilitasi pedagang dengan kredit bunga kecil melalui koperasi.

## 2.9 Properti Komersial

Pengertian properti atau definisi properti adalah harta berupa tanah dan bangunan serta sarana dan prasarana yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tanah dan/atau bangunan yang dimaksudkan. Beberapa artikel dan buku mungkin juga mendefinisikan properti sebagai hak untuk memiliki sebidang tanah dan memanfaatkan apa saja yang ada didalamnya sehingga menjadi sebuah asset. (Harjanto dan Hidayati, 2003)

Menurut fungsi dan tujuan penggunaannya, properti dibagi menjadi empat macam yaitu (Miles, 2007) :

#### 1. Residensial, memiliki tujuan utama untuk hunian.

Perumahan Penduduk baik milik pribadi maupun milik pemerintah dan institusional, yang memenuhi kebutuhan dasar perlindungan bagi manusia. Ini

merupakan sumber permintaan terbanyak dari jasa manager properti profesional.

2. Komersial, memiliki kemampuan menghasilkan pendapatan.

Meliputi bangunan perkantoran dan properti retail (pertokoan).

3. Industrial, memiliki fungsi sebagai tempat produksi yang melibatkan tenaga kerja.

Meliputi pabrik manufaktur berat dan ringan, gudang untuk penyimpanan dan pendistribusian produk.

4. Khusus, mengarah pada penggunaan kepentingan umum.

Hotel, motel, klub, resort, rumah sakit, teater, sekolah, universitas, institusi pemerintah, tempat ibadah dimasukkan dalam kategori dengan tujuan khusus.

Denominasi umum mereka adalah fakta bahwa aktifitas yang terjadi dalam bangunan ini merupakan bisnis khusus. Selain dari keempat jenis properti yang disebutkan oleh Miles (2007), Prawoto (2003) juga menyebutkan properti pertanian sebagai salah satu jenis properti.

### **2.9.1 Konsep Ritel**

Perdagangan ritel adalah suatu kegiatan menjual barang atau jasa kepada seseorang untuk keperluan diri sendiri, keluarga, maupun dalam berumah tangga (Berman, 2007). Menurut Gilbert (2003), ritel adalah setiap usaha yang mengarahkan upaya pemasarannya ke arah memuaskan pelanggan berdasarkan organisasi penjualan barang dan jasa sebagai sarana distribusi. Dalam saluran distribusi, ritel memegang peranan penting yaitu sebagai penghubung antara konsumen dan produsen dimana memiliki karakteristik yang berbeda. Ritel diharapkan dapat meningkatkan efisiensi bagi pemasok serta meningkatkan nilai barang yang dijual melalui peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen. Menurut Berman (2007), karakteristik dalam suatu bisnis ritel yang membedakannya dengan entitas bisnis lain yaitu :

- a. Kuantitatif yang kecil, yaitu partai kecil, dalam jumlah secukupnya untuk dikonsumsi sendiri dalam periode waktu tertentu.

- b. *Impulse buying*, yaitu kondisi yang tercipta dari ketersediaan barang dalam jumlah dan jenis yang sangat variatif sehingga menimbulkan banyaknya pilihan dalam proses belanja konsumen.
- c. Kondisi toko, yaitu kondisi lingkungan dan interior dalam toko.

## 2.10 Cash Flow

Aliran kas atau cash flow merupakan sejumlah kas yang keluar dan masuk perusahaan karena kegiatan operasional dari perusahaan, dengan kata lain aliran kas yang terdiri dari aliran masuk dalam perusahaan dan aliran kas keluar perusahaan serta berapa saldonya setiap periode. (Brigham, 2006)

Sementara menurut PSAK No. 2 (2009), informasi dari arus kas terakomodasi dalam bentuk sebuah laporan arus kas entitas yang berguna bagi para pengguna laporan keuangan sebagai dasar untuk menilai kemampuan entitas dalam menghasilkan kas dan setara kas serta menilai kebutuhan entitas untuk menggunakan arus kas tersebut. Tujuan laporan arus kas adalah memberikan informasi historis tentang perubahan kas dan setara kas suatu perusahaan pada periode tertentu melalui 3 aktivitas utama suatu entitas bisnis yakni aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan (financing).

Menurut Karsono (2001), menyatakan bahwa para pengguna laporan keuangan diharapkan dapat memanfaatkan laporan arus kas untuk memenuhi tujuan sebagai berikut :

1. Transaksi penerimaan kas dan pembayaran dipakai sebagai dasar untuk memprediksi aliran kas dimasa mendatang
2. Untuk mengevaluasi keputusan manajemen  
Apabila manajemen membuat keputusan investasi yang benar, hal ini akan berdampak terhadap kesuksesan bisnis dimasa mendatang. Sebaliknya jika keputusan investasi salah, maka bisnis menjadi suram.
3. Untuk menentukan kemampuan perusahaan dalam membayar dividen kepada investor, dan membayar bunga kepada kreditur.  
Pemegang saham tertarik untuk menerima dividen atas investasi yang ditanamkan.

4. Untuk menunjukkan hubungan antara laba bersih yang dilaporkan dengan perusahaan kas pada bisnis perusahaan.

Maka dari itu, hasil analisis risiko yang terjadi pada penelitian ini merupakan nilai histori karena nilai kerugian dari dampak risiko didapatkan dari *expert judgement* para ahli dalam proyek gedung KPS di Surabaya. Nilai ini merupakan nilai histori, seperti yang dikatakan Suwardjono (2008), *cost histories* merupakan rupiah kesepakatan atau harga pertukaran yang telah tercatat dalam sistem pembukuan dan yang disebut juga sebagai biaya aktual. Biaya perolehan ini harus terjadi pada seluruh transaksi diantara kedua belah pihak. Akuntansi *historical cost* tidak laporkan nilai dari hasil-hasil yang diharapkan dari perencanaan bisnis, lebih pada melaporkan tentang nilai yang terjadi/aktual.

## **2.11 Payoff**

Payoff adalah keuntungan akibat menggunakan (exercise) dan opsi. Payoff masih menunjukkan keuntungan kotor dan selisih harga saham di pasar dengan harga penggunaan opsi (exercise price). Laba (profit) adalah keuntungan bersih yaitu payoff dikurangi dengan harga pembelian opsi. (Setiawan, 2013)

Opsi (option) adalah suatu tipe kontrak antara dua pihak yang satu memberikan hak kepada yang lain untuk membeli atau menjual suatu aktiva pada harga yang tertentu dalam jangka waktu tertentu. Disebut dengan opsi (option) karena pemegang atau pembeli opsi mempunyai pilihan (opsi) untuk menggunakan opsi tersebut kapan saja selama masih berlaku atau tidak menggunakannya sampai habis masa berlakunya. Pihak yang mendapatkan hak disebut dengan pembeli opsi (option buyer). Pihak yang menjual opsi dan harus bertanggung-jawab terhadap keputusan pembeli opsi kapan opsi tersebut akan digunakan disebut dengan penerbit opsi (option writer). Kadangkala opsi dijual dengan sahamnya dan kadangkala juga dijual sendiri. Opsi yang tidak dijual dengan sahamnya disebut dengan opsi telanjang (naked option).

### **2.11.1 Payoff dan Laba untuk Opsi Beli**

Ada dua pihak yang terlibat dalam opsi, yaitu pembeli dan penjual (writer) dari opsi. Laba dari pembeli adalah rugi bagi penjual dan sebaliknya. Menurut

Setiani (2012), pembeli opsi beli ini akan menggunakan opsi untuk membeli saham pada harga yang sudah ditentukan (*exercise price*). Jika harga opsi tidak diperhitungkan, maka pembeli tidak akan menggunakan opsi ini untuk membeli saham jika harga saham di pasar lebih rendah atau sama dengan harga *exercise*. Jika harga saham di pasar ( $P$ ) lebih rendah atau sama dengan harga *exercise* ( $E$ ) opsi, maka akan lebih murah membeli saham langsung di pasar dibandingkan dengan menggunakan opsi. Untuk kasus harga saham di pasar lebih rendah atau sama dengan harga *exercise* ( $P \leq E$ ), maka opsi tidak akan digunakan, sehingga tidak terjadi *payoff* atau nilai *payoff* adalah nol sebagai berikut:

$\text{Payoff} = 0$ , jika  $P \leq E$ .

Sebaliknya pembeli opsi beli akan dituntungkan menggunakan opsi jika harga pasar saham lebih besar dibandingkan dengan harga *exercise* dengan *payoff* sebesar:

$\text{Payoff} = (P - E)$ , jika  $P > E$ .

Hasil penjelasan diatas akan terbalik untuk penjual opsi beli. Jika pembeli opsi diuntungkan dengan mendapatkan *payoff* sebesar  $(P - E)$ , maka penjual opsi beli akan rugi sebesar nilai yang sama.

### **2.11.1 Payoff dan Laba untuk Opsi Jual**

Menurut Setiani (2012), pembeli opsi jual akan menggunakan opsi untuk menjual saham pada harga yang sudah ditentukan (*exercise price*). Jika harga opsi tidak diperhitungkan, maka pembeli tidak akan menggunakan opsi ini untuk menjual saham jika harga saham di pasar lebih tinggi atau sama dengan harga *exercise*. Jika harga saham di pasar ( $P$ ) lebih tinggi atau sama dengan nilai *exercise* ( $E$ ) opsi, maka akan lebih murah menjual saham langsung di pasar dibandingkan dengan menggunakan opsi jualnya. Untuk kasus ini, yaitu harga saham di pasar lebih tinggi atau sama dengan harga *exercise* ( $P \geq E$ ), maka opsi jual tidak akan digunakan, sehingga tidak terjadi *payoff* atau nilai *payoff* adalah nol sebagai berikut.

$\text{Payoff} = 0$ , jika  $P \geq E$ .

Sebaliknya pembeli opsi jual akan diuntungkan menggunakan opsi jualnya jika harga pasar saham lebih kecil dibandingkan dengan *exercise* dengan *payoff*

sebesar:

Payoff =  $(E - P)$ , jika  $P \geq E$ .

Hasil penjelasan diatas akan terbalik untuk penjual opsi jual. Jika pembeli opsi jual diuntungkan dengan menggunakan payoff sebesar  $(E - P)$ , maka penjual opsi jual akan rugi sebesar nilai yang sama.

## 2.12 Metode Penelitian

### 2.12.1 *Fault Tree Analysis*

*Fault Tree Analysis* merupakan sebuah *analytical tool* yang menerjemahkan secara grafik kombinasi-kombinasi dari kesalahan yang menyebabkan kegagalan dari sistem. Teknik ini berguna mendeskripsikan dan menilai kejadian di dalam sistem (Foster, 2004).

Analisi *fault tree analysis* tersebut digambarkan dengan diagram pohon kegagalan yang terdiri dari beberapa simbol. *Fault tree analysis* mempunyai dua simbol utama yang disebut *events* dan *gates*. Ada tiga tipe *event*, yaitu:

#### 1. *Primary Event*

*Primary event* adalah sebuah tahap dalam proses penggunaan produk yang mungkin saat gagal. Sebagai contoh saat memasukkan kunci kedalam gembok, kunci tersebut mungkin gagal untuk pas/ sesuai dengan gembok. *Primary event* lebih lanjut dibagi menjadi tiga kategori yaitu:

- a. *Basic events*,
- b. *Undeveloped events*,
- c. *External events*.





#### 2. *Intermediate Event*

*Intermediate Event* adalah hasil dari kombinasi kesalahan-kesalahan, beberapa diantaranya mungkin *primary event*. *Intermediate event* ini ditempatkan ditengah-tengah sebuah *fault tree*. Tujuan mengidentifikasi intermediate event dan *basic event* adalah untuk menggambarkan pohon kesalahan (*fault tree*) yang terstruktur antara penyebab yang satu dengan penyebab lainnya sehingga diketahui kemungkinan terjadinya faktor penyebab secara sistematis (Amalia, 2012).

### 3. Expanded Event

*Expanded Event* membutuhkan sebuah *fault tree* yang terpisah dikarenakan kompleksitasnya. Untuk *fault tree* yang baru ini, *expanded event* adalah *undesired event* dan diletakan pada bagian atas *fault tree*.

Tabel 2.2 Simbol *Fault Tree Analysis*

Persegi 	Deskripsi kejadian sebagai akibat dari kejadian dibawahnya	Gerbang "OR" 	Akan terjadi jika salah satu atau lebih dari input yang terjadi
Lingkaran 	Sumber penyebab kejadian ( <i>basic event</i> )	Transfer in 	Transfer-in adalah hasil operasi dari tempat lain yang sengaja untuk di-transfer

Sumber : (Pitasari, 2014)

#### 2.12.1.1 Mengidentifikasi Minimal Cut Set Atau Minimal Path Set

Sebuah *fault tree* memberikan informasi yang berharga tentang berbagai kombinasi dari *fault event* yang mengarah pada *critical failure* sistem. Kombinasi dari berbagai *fault event* disebut dengan cut set (Manullang, 2015). Menurut Kristanti (2010), cut set merupakan akar penyebab yang paling terkecil yang berpotensi menyebabkan kecacatan (peristiwa puncak).

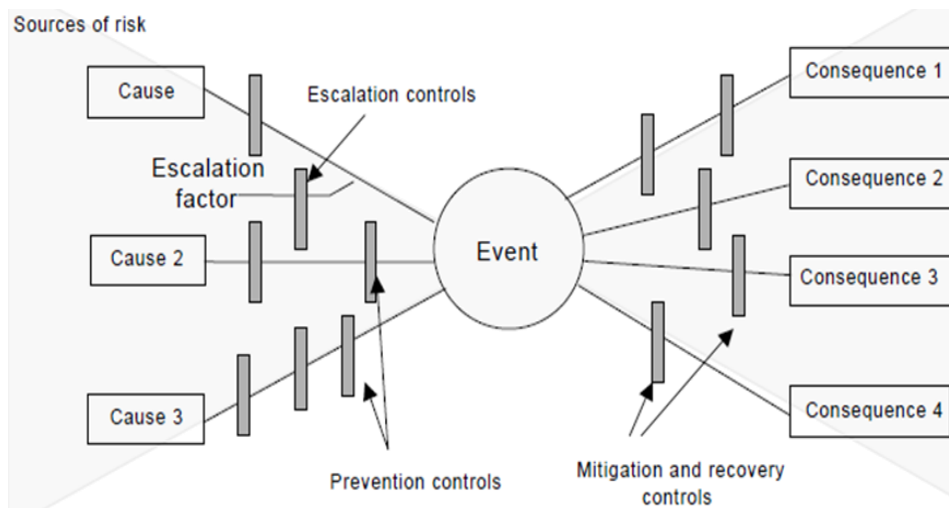
#### 2.12.2 Bow Tie

Analisis *bow tie* (dasi kupu-kupu) adalah metode diagramatis untuk menggambarkan dan menganalisis jalur suatu risiko dari penyebab hingga dampaknya. Metode ini sering dianggap sebagai kombinasi dari metode pohon kesalahan (FTA, *fault tree analysis*) yang menganalisis penyebab peristiwa dengan metode pohon peristiwa (ETA, *event tree analysis*) yang menganalisis dampak. Fokus dari analisis *bow tie* (dasi kupu-kupu) adalah pada hambatan antara penyebab dan risiko, risiko dan dampak (Lanin, 2012).

Sisi kiri dari dasi kupu-kupu merupakan sumber bahaya (*hazard*) tertentu dan menunjukan sistem klasifikasi yang digunakan oleh organisasi untuk sumber risiko. Sisi kanan dari dasi kupu-kupu menetapkan konsekuensi (*consequences*)



dari peristiwa yang terjadi. Di bagian pusat, adalah *risk event* (kejadian risiko). Kontrol (*control*) dapat diletakan untuk mencegah peristiwa yang terjadi dan diwakili oleh garis vertikal di sisi kiri dari kupu-kupu. Pemulihan (*recovery*) dapat direpresentasikan dengan cara yang sama di sisi kanan dari kupu-kupu (Husein, 2015).



Gambar 2.4 Diagram Bow Tie (ISO 31010, 2009)

### 2.12.3 Decision Tree

Sebuah pohon keputusan adalah sebuah struktur yang dapat digunakan untuk membagi kumpulan data yang besar menjadi himpunan-himpunan yang lebih kecil dengan menerapkan serangkaian aturan keputusan. Dengan masing-masing rangkaian pembagian, anggota himpunan hasil menjadi mirip satu dengan yang lain (Berry, 2004).

Manfaat utama dari penggunaan pohon keputusan adalah kemampuannya untuk memecah proses pengambilan keputusan yang kompleks menjadi lebih sederhana sehingga pengambilan keputusan akan lebih menginterpretasikan solusi dari permasalahan. (Hasby, 2011)

#### 2.12.3.1 Expected Monetary Value (EMV)

*Expected Monetary Value* adalah suatu kriteria yang memanfaatkan probabilitas terjadinya situasi di masa yang akan datang dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan yang didasarkan pada perkiraan nilai moneter

paling tinggi (Asih, 2008). Menurut Hasby (2011), Keputusan harus dianalisis, dihitung perkiraan nilai moneterinya dari masing-masing alternatif dan memilih alternatif yang menghasilkan perkiraan nilai moneter yang paling tinggi.

### **2.13 Penelitian Terdahulu**

Permatasari (2011), meneliti tentang penilaian risiko yang mempengaruhi public private partnership (ppp) pada proyek pembangunan pasar di Surabaya dilihat dari sudut pandang pemerintah. Hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa 13 risiko berpengaruh besar, 26 risiko berpengaruh sedang dan 2 risiko berpengaruh rendah terhadap PPP pada proyek pembangunan pasar di Surabaya. Risiko yang berpengaruh besar, yaitu tidak tersedianya dana oleh investor, kurangnya daya tarik investor untuk membiayai proyek PPP, adanya pesaing baru dalam usaha pusat perbelanjaan, kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek oleh pemerintah, tingginya nilai kompensasi pembebasan lahan, ketidakmampuan investor untuk membayar pinjaman modal, adanya penundaan waktu konstruksi, kurangnya dukungan dari masyarakat setempat, dewan dan pemerintah, kurangnya pengalaman investor untuk membangun pusat perbelanjaan (pasar), jumlah stan yang tersewa/terjual dibawah estimasi (Banyak stan yang kosong), kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun, mengoperasikan dan membiayai pasar, Kualitas pada saat konstruksi dan pengoperasian yang tidak sesuai, Risiko memburuknya keuangan investor pada saat pengoperasian.

Rahmawati (2006), meneliti tentang identifikasi faktor penentu keberhasilan public private partnership pada proyek gedung di Surabaya. Hasil penelitian tersebut *Critical Success Factor* untuk fase *Build*, adalah faktor teknis dan finansial, faktor komitmen dan faktor konsorsium. Pada fase *Operate*, faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor keterlibatan pemerintah, faktor pengelolaan gedung dan faktor konsorsium. Sedangkan pada fase *Transfer*, faktor yang sangat berpengaruh adalah faktor resiko transfer, faktor status gedung) dan faktor prospek marketing. Sedangkan faktor yang berbeda persepsi antara sektor pemerintah dan swasta adalah faktor analisa finansial, kesepakatan operasional dan kesepakatan konsesi. Melalui hasil eksplorasi yang didapatkan melalui wawancara, didapatkan

beberapa permasalahan yang sering terjadi selama kerjasama PPP berlangsung, yaitu antara lain profit yang dihasilkan tidak sesuai/lebih kecil dari rencana, seringnya terjadi konflik bahkan yang mengakibatkan pemutusan kontrak, penambahan kontrak (addendum) yang menunjukkan ketidaksiapan pembuatan perjanjian, pemilihan partner, serta kerusakan gedung/kondisi akhir gedung pada saat transfer.

Hubudi (2010), meneliti tentang faktor - faktor penentu kesuksesan (*critical success factors*) pada kerjasama pemerintah swasta bidang infrastruktur di Indonesia. Hasil penelitiannya berupa penggambaran mengenai faktor yang dianggap positif dan faktor yang dianggap negatif. Faktor yang dianggap Positif (*Positive Attractiveness Factors*) adalah teknologi pembangunan yang lebih baik, solusi anggaran dan transfer risiko, efisiensi pembiayaan sektor publik. Faktor yang dianggap Negatif (*Negative Attractiveness Factors*) adalah ekonomi biaya tinggi, kurangnya pengalaman.

Shinta (2011), meneliti tentang analisis faktor penentu keberhasilan kerjasama pemerintah dan swasta pada pembangunan terminal peti kemas palaran. Penelitian ini membahas tentang faktor penentu keberhasilan KPS berdasarkan urutan tahapan KPS. Hasil analisa penelitian tersebut didapatkan untuk tahapan perencanaan proyek yaitu faktor tersedianya data dan informasi. Untuk tahap penyiapan prastudi kelayakan proyek yaitu faktor finansial. Untuk tahap transaksi proyek yaitu faktor pengadaan barang dan jasa yang efektif. Untuk tahap build, operate, dan transfer yaitu faktor kondisi proyek.

Negoro (2011), meneliti tentang penyusunan pemilihan bentuk kerjasama pemerintah swasta dengan mempertimbangkan faktor risiko proyek pada proyek revitalisasi pasar tradisional di Surabaya. Pada penelitiannya menunjukkan risiko-risiko yang terjadi pada proyek kerjasama pemerintah swasta dalam revitalisasi pasar tradisional Surabaya dapat dikelompokkan ke dalam 5 kategori yaitu risiko politik, risiko konstruksi, risiko manajemen, risiko bisnis dan risiko makroekonomi. Seluruh variabel risiko ini akan dikelompokkan berdasarkan karakteristik dari 3 umum KPS yaitu kontrak sewa, kontrak manajemen dan kontrak BOT. Hasil analisa menunjukkan metode yang paling tepat untuk revitalisasi pasar tradisional Surabaya adalah dengan menggunakan bentuk kerjasama BOT.

Kekurangan dari penelitian-penelitian diatas adalah tidak melihat risiko dan mitigasinya agar permasalahan-permasalahan yang dibahas dapat diketahui solusinya. Adapun penelitian permatasari (2011) melihat risiko yang paling berpengaruh terhadap KPS, tetapi penelitian tidak menggunakan survei pendahuluan dan expert judgement sebagai salah satu metode dalam melakukan identifikasi risiko. Maka variabel risiko yang didapatkan bukan kenyataan sebenarnya.

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Konsep Penelitian**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh besarnya kebutuhan pembangunan infrastruktur dengan skema KPS di Indonesia yang sudah banyak diterapkan pada kota-kota Metropolitan di Indonesia. Proyek dengan skema KPS memiliki risiko yang cukup besar daripada proyek konstruksi pada umumnya, maka beberapa risiko harus dipertimbangkan agar tidak mengalami kegagalan dan menyebabkan kerugian pada pihak pemerintah maupun pihak swasta. Penelitian ini akan memantau & mengendalikan risiko dari beberapa obyek penelitian untuk mengetahui risiko yang paling berpengaruh terhadap kegagalan KPS. Penelitian ini akan menggunakan data riil proyek berupa banyaknya risiko yang terjadi saat implementasi proyek KPS dengan pengambilan data berupa wawancara langsung ke pihak pemerintah. Hasil dari wawancara berupa apa sajakah risiko yang telah terjadi pada implementasi proyek KPS, penyebab risiko, dampak risiko. Metode penelitian yang akan digunakan, antara lain *fault tree analysis*, *bow-tie analysis*, dan *decision tree*.

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian studi kasus. Tujuan penggunaan penelitian studi kasus adalah tidak sekedar untuk menjelaskan seperti apa risiko yang terjadi, tetapi juga akan menjelaskan bagaimana dampak dan mengapa risiko tersebut dapat terjadi. Hasil penelitian ini adalah risiko yang paling berpengaruh terhadap kegagalan implementasi proyek KPS.

#### **3.2 Data Penelitian**

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah untuk menghasilkan informasi, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta (Nurfarida, 2013).

### **3.2.1 Jenis Data**

#### **3.2.1.1 Data Primer**

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi risiko yang telah terjadi, penyebab dan akibat risiko pada implementasi proyek Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS). Pengumpulan data primer dilakukan dengan mengumpulkan data riil dari tiap-tiap obyek penelitian dan melakukan wawancara kepada para pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama proyek (pemerintah dan investor).

#### **3.2.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder akan menjadi data pendukung dalam penelitian ini. Didapat dari hasil studi pustaka yang dapat berbentuk jurnal, literatur, dan data-data dari lembaga-lembaga yang berkepentingan dengan penelitian ini, seperti dari Pemerintah Kota Surabaya dan PD Pasar Surya.

### **3.2.2 Sumber Data**

#### **1. Pustaka**

Meliputi penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan Public Private Partnership (PPP) yang akan digunakan untuk bahan perbandingan dengan risiko yang telah terjadi, sehingga didapatkan risiko yang berpengaruh terhadap kegagalan KPS.

#### **2. Partisipan proyek**

Data-data dari proyek, pemerintah mengenai risiko yang terjadi, bagaimana dampak dan mengapa risiko tersebut dapat terjadi melalui wawancara dan pengumpulan data yang dimiliki pihak pemerintah.

### **3.2.3 Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Riset pustaka**

Melakukan penelusuran terhadap referensi-referensi penelitian yang berkaitan dengan subyek dan obyek penelitian.

#### **2. Pengolahan data primer dan sekunder**

Data primer diperoleh dari wawancara dan pengumpulan data yang dimiliki pihak pemerintah, untuk dapat mengidentifikasi risiko yang terjadi selama implementasi proyek PPP. Sedangkan data sekunder diperoleh dari kantor instansi yang dijadikan studi kasus.

### 3.3 Variabel

Data hasil penelitian sebelumnya didapatkan identifikasi risiko pada proyek infrastruktur. Dari hasil penelitian Trismara (2011), Permatasari (2011), dan Shinta (2011) didapatkan variabel risiko pada setiap tahapan perjanjian Kerjasama Pemerintah-Swasta, yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam memantau dan mengendalikan risiko terhadap implementasi proyek KPS. Variabel risiko dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel Risiko

Variabel Risiko		Sumber Rujukan Variabel
X1	Tidak tersedianya dana oleh investor	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X2	Kurangnya daya tarik investor untuk membiayai proyek PPP	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X3	Kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek oleh pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X4	Tingginya nilai kompensasi pembebasan lahan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X5	Ketidakmampuan investor untuk membayar pinjaman modal	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X6	Kurangnya dukungan dari masyarakat setempat, dewan dan pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X7	Kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun, mengoperasikan dan membiayai proyek	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X8	Kualitas pada saat konstruksi dan pengoperasian yang tidak sesuai	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X9	Risiko memburuknya keuangan investor pada saat pengoperasian	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X10	Perubahan spesifik pada undang-undang	Shinta (2011)
X11	Adanya keterlambatan atau kegagalan pembebasan lahan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X12	Adanya intervensi dari pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)



Variabel Risiko		Sumber Rujukan Variabel
X13	Adanya aturan yang tidak sesuai dan tidak jelas di dalam kontrak	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X14	Adanya evaluasi dan penetapan keputusan secara sepihak	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X15	Pemerintahan tidak stabil	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X16	Kerangka hukum yang kurang memadai atau sesuai dalam PPP	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X17	Adanya kesalahan dalam mekanisme penyusunan peraturan	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X18	Rumitnya birokrasi pemerintah	Trismara (2011); Permatasari (2011)
X19	Pelanggaran kontrak oleh pemerintah	Shinta (2011)
X20	Pemutusan hubungan dini oleh investor	Shinta (2011)
X21	Tidak ada ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan	Permatasari (2011)
X22	Penyalahgunaan wewenang oleh pejabat pemerintah	Shinta (2011)

Sumber : Sumber Olahan (2015)

### 3.4 Obyek Penelitian

Penelusuran data pada penelitian-penelitian terdahulu untuk menentukan obyek penelitian. Obyek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah proyek pembangunan gedung dengan pola Kerjasama Pemerintah-Swasta (KPS) di Kota Surabaya, seperti *Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)*, *Darmo Trade Centre (DTC)*, *Tunjungan Centre*, *Hitech Mall*, *Pasar Bratang*, *Pasar Ampel*, *Pasar Manukan Kulon*, *Pasar Koblen*, *Pasar Kupang Gunung*.

### 3.5 Responden

Responden dalam penelitian ini berasal dari pihak Pemerintah Kota Surabaya (instansi terkait dengan pelaksanaan kontrak kerjasama tersebut), antara lain staff bidang ekonomi Badan Perencanaan Pembangunan Kota (BAPPEKO) Surabaya, kepala seksi dan staff pemanfaatan rumah 2 dan bangunan DPBT, kepala seksi pengadaan DPBT, kepala bagian dan staff bagian Hukum Pemkot Surabaya.

Untuk responden dari pihak Perusahaan Daerah Pasar Surya, yaitu kepala bagian penelitian dan pengembangan, direktur pembinaan pedagang PD Pasar Surya, staff bagian hukum PD Pasar Surya.

### **3.6 Proses Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisa risiko yang mempengaruhi kegagalan KPS pada implementasi proyek gedung di Surabaya. Adapun proses penelitian yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan penelitian adalah sebagai berikut :

Untuk melakukan pemantauan dan pengendalian risiko dibutuhkan data sebenarnya dari proyek. Data penelitian dijelaskan secara deskriptif berdasarkan survey melalui wawancara dan pengumpulan data yang dimiliki pihak pemerintah.

#### **1. Identifikasi risiko**

Untuk mendapatkan risiko yang mempengaruhi kegagalan KPS, maka dilakukan:

- a. Studi literatur untuk menyusun variabel-variabel risiko
- b. Mengumpulkan data sebenarnya dan wawancara dengan pihak pemerintah untuk mengetahui apakah variabel risiko yang ada terjadi pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di kota Surabaya.

#### **2. Analisa risiko**

Membuat klasifikasi risiko berdasarkan frekuensi terjadinya risiko pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di kota Surabaya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Secara kualitatif dilakukan dengan proses identifikasi penyebab dan dampak risiko. Sedangkan secara kuantitatif untuk memprediksi besarnya kerugian dari dampak risiko tersebut dan dikaitkan dengan nilai finansial, maka dilakukan :

- a. Penyusunan hasil identifikasi risiko untuk mengetahui risiko yang sebenarnya terjadi.
- b. Mengolah data risiko menggunakan metode *fault tree analysis* untuk mengetahui penyebab dari risiko tersebut.
- c. Melakukan wawancara dengan pihak pemerintah untuk memastikan penyebab dan mengetahui dampak risiko tersebut.

- d. Melakukan penelusuran data kepada pihak pemerintah untuk mengetahui besarnya kerugian dari dampak risiko yang berupa finansial.
- e. Pengolahan data dengan Bow-tie analysis untuk menganalisis risiko utama dari penyebab hingga dampaknya.

### 3. Penanganan risiko

Penanganan risiko dilakukan untuk pencegahan risiko dan dapat memberikan outcomes yang positif pada proyek selanjutnya, maka dilakukan :

- a. Studi literatur dan berdiskusi dengan para responden untuk menentukan beberapa mitigasi risiko.
- b. Melakukan wawancara dengan pihak pemerintah untuk mengetahui biaya yang dibutuhkan dalam mitigasi risiko.
- c. Melakukan wawancara dengan pihak pemerintah, asumsi, expert judgement, dan diskusi dengan para ahli untuk mengetahui besarnya dampak mitigasi risiko yang berupa finansial.
- d. Pengolahan data dengan decision tree dan *Expected Monetary Value* untuk mendapatkan mitigasi risiko yang paling tepat.

### 3.7 Proses Metode Penelitian

Tahapan analisis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa metode. Adapun proses metode penelitian yang dimaksudkan untuk mengolah data penelitian adalah sebagai berikut :

1. Mengolah data pada tahap analisis risiko
  - a. Pengolahan data dengan metode fault tree analysis untuk menentukan penyebab dari risiko yang terjadi

Tabel 3.2 Pengolahan data dengan metode *fault tree analysis* pada tahap analisa risiko

Input	Proses	Output
Hasil wawancara berupa susunan risiko yang terjadi dari sudut pandang pemerintah	Pendetailan penyebab risiko menggunakan metode fault tree analysis dan disusun berbentuk diagram	Penyebab risiko yang terjadi pada proyek gedung KPS di Surabaya

*Fault Tree Analysis* akan menerjemahkan secara grafik kombinasi-kombinasi dengan diagram pohon dari kesalahan yang menyebabkan kegagalan dari sistem. Sebuah *fault tree* memberikan informasi tentang berbagai kombinasi dari *fault event* yang mengarah pada *critical failure* dengan cara perhitungan cut set.

- b. Pengolahan data dengan mengkalikan probability dengan *impact* untuk mengetahui level risiko.

Tabel 3.3 Pengolahan data untuk menentukan level tiap risiko

Input	Proses	Output
1. Probabilitas kejadian 2. Nilai kerugian berupa financial	Menghitung rata-rata nilai kerugian dari setiap risiko dan membuat range number untuk mempermudah mengklasifikasikan hasil. Setelah itu mengkalikan probabilitas dengan impact	Level tiap risiko yang dilihat berdasarkan hasil risk value

- c. Pengolahan data dengan Bow-tie analysis untuk menganalisis risiko utama dari penyebab hingga dampaknya.

Tabel 3.4 Pengolahan data dengan metode *Bow-Tie analysis* pada tahap analisa risiko

Input	Proses	Output
1. Kejadian yang paling dominan dari proyek gedung KPS di Surabaya 2. Hasil wawancara berupa penyebab dan dampak dari kejadian tersebut.	Menganalisa risiko utama melalui penyebab dan dampak dari kejadian tersebut yang berupa diagram seperti dasi kupu-kupu ( <i>bow – tie analysis</i> )	Analisa kejadian yang paling dominan dari proyek gedung KPS di Surabaya, seperti penyebab, respon risiko, dampak, dan mitigasi risiko.

## 2. Mengolah data pada tahap penanganan risiko

- a. Pengolahan data dengan menghitung rata-rata setiap nilai dampak mitigasi mendapatkan.

Tabel 3.5 Pengolahan data untuk menentukan nilai dampak mitigasi kejadian

Input	Proses	Output
1. Mitigasi risiko 2. Nilai dampak dari mitigasi risiko	1. Nilai dampak dari mitigasi risiko dihitung rata-ratanya setiap mitigas 2. Nilai dampak dari mitigasi tersebut dibagi menjadi 2, yaitu nilai finansial ketika berhasil dan rugi saat mitigasi tersebut dilaksanakan.	Nilai dampak yang pasti dari mitigasi tersebut

- b. Pengolahan data dengan *Expected Monetary Value* untuk mengetahui besarnya nilai dampak dari mitigasi risiko.

Tabel 3.6 Pengolahan data dengan metode *Expected Monetary Value* pada tahap penanganan risiko

Input	Proses	Output
1. Probabilitas berhasil atau gagalnya mitigasi risiko	Rumus untuk mencari <i>Expected Monetary Value</i> (EMV) adalah sebagai berikut :	Nilai dampak dari mitigasi risiko
2. Nilai dampak yang pasti dari mitigasi tersebut	$EMV = \text{probabilitas berhasil atau gagalnya risiko} \times \text{nilai finansial dari dampak berhasil atau gagalnya mitigasi risiko}$	

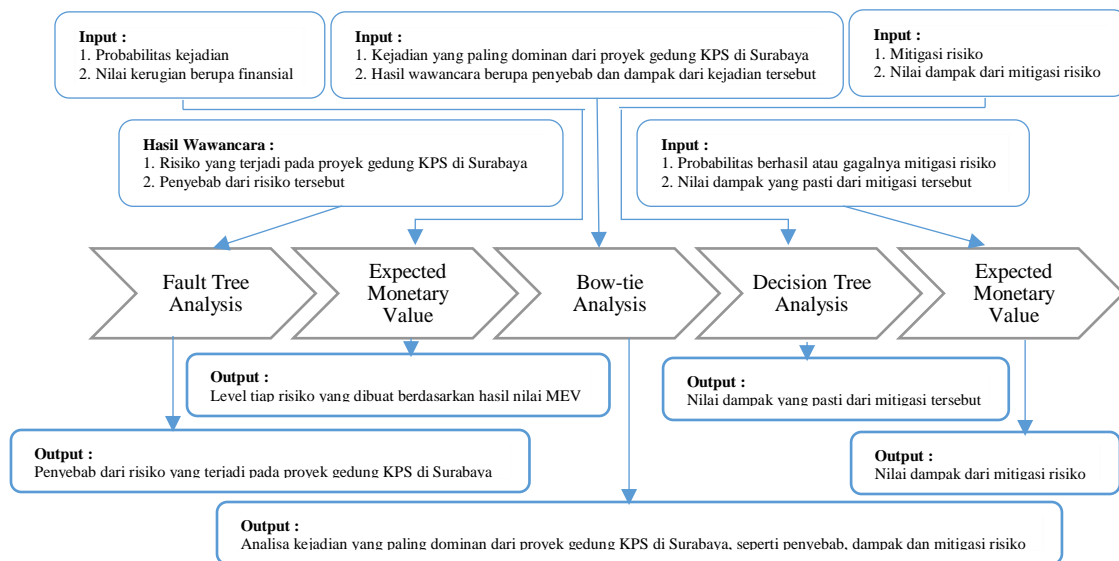
- c. Pengolahan data dengan *decision tree* untuk mendapatkan mitigasi risiko yang paling tepat.

Tabel 3.7 Pengolahan data dengan metode decision tree pada tahap penanganan risiko

Input	Proses	Output
1. Risiko utama yang mempengaruhi kegagalan KPS	1. Membuat pohon keputusan berbentuk diagram seperti pada Gambar 3.2	Mitigasi risiko yang tepat dilihat dari nilai pelaksanaan mitigasi risiko yang kecil dan nilai keuntungan mitigasi yang besar
2. Dampak dari risiko tersebut	2. Menjumlahkan nilai EMV dampak dari mitigasi risiko, yaitu nilai EMV berhasil dan nilai EMV gagalnya mitigasi risiko tersebut	
3. Mitigasi risiko	3. Membandingkan nilai EMV dengan nilai pelaksanaan mitigasi risiko	
4. Nilai pelaksanaan mitigasi risiko		
5. Nilai dampak dari mitigasi risiko		

Sebuah pohon keputusan digunakan untuk menentukan mitigasi yang tepat terhadap kejadian tertinggi pada implementasi proyek gedung KPS di Surabaya. Metode ini akan mempermudah pemilihan mitigasi berdasarkan perhitungan nilai payoff dari setiap dampak mitigasi dan probability terjadinya mitigasi tersebut.

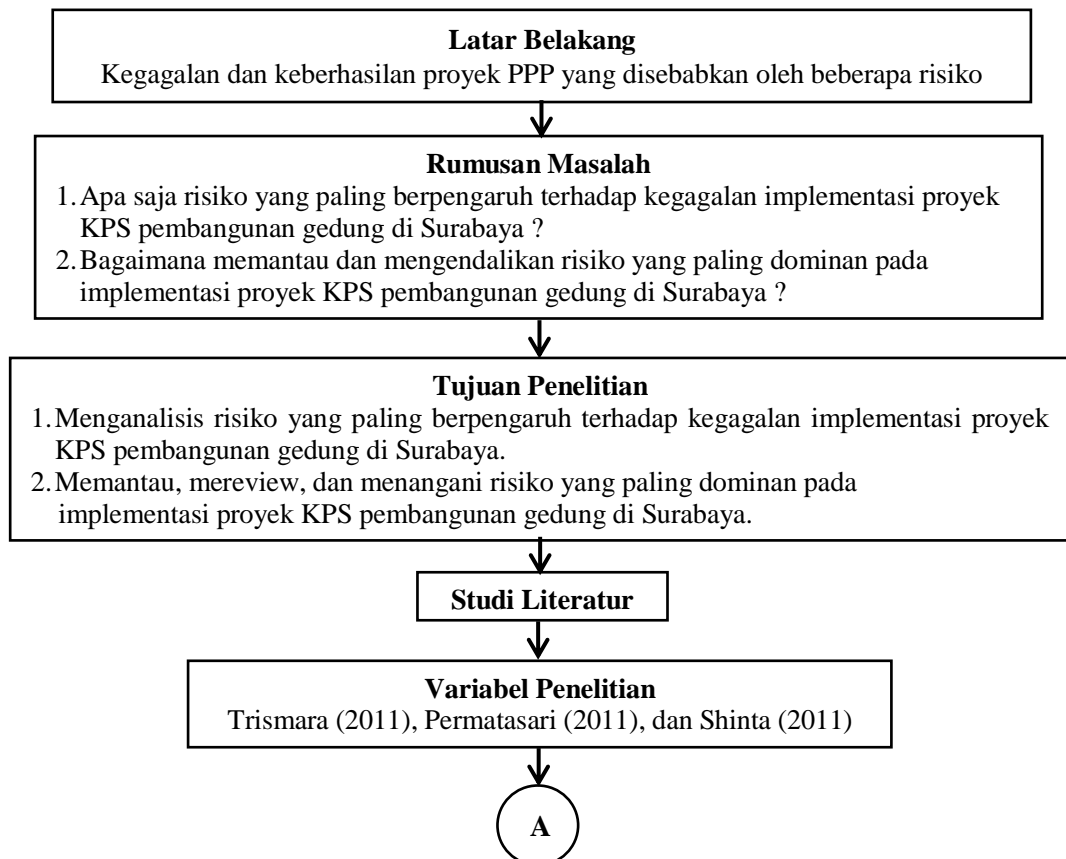
Menurut Hasby (2011), Keputusan harus dianalisis, dihitung perkiraan nilai moneter dari masing-masing alternatif dan memilih alternatif yang menghasilkan perkiraan nilai moneter yang paling tinggi.

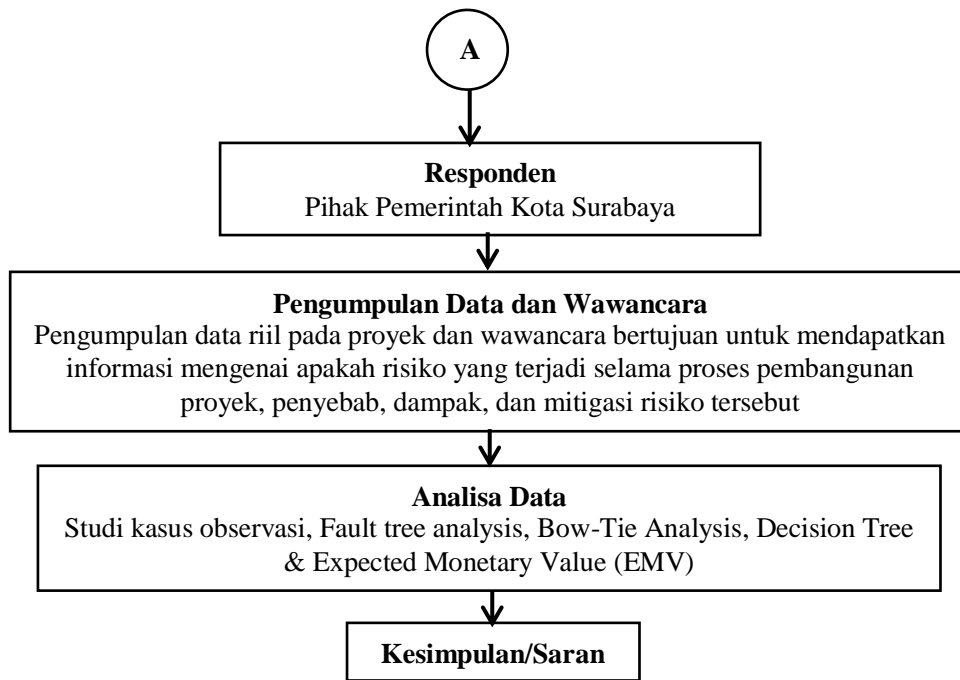


Gambar 3.3 Proses metode penelitian

### 3.8 Diagram Alir Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pada Gambar 3.3.





Gambar 3.4 Diagram Alir Penelitian

## BAB 4

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Gambaran Obyek dan Responden Penelitian

Data penelitian diperoleh melalui survey berbentuk wawancara yang dilakukan terhadap PD Pasar Surya, BAPPEKO, Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah, Bagian Hukum Pemkot Surabaya terkait dengan pembangunan gedung Kerjasama Pemerintah Swasta di Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah responden yang terkait atau mengetahui mengenai Tunjungan Centre, Hitech Mall, Darmo Trade Centre, KKCC, Pasar Bratang, Pasar Ampel, Pasar Manukan Kulon, Pasar Koblen, Pasar Kupang Gunung. Data – data yang didapat dalam survey ini adalah data mengenai profil proyek atau gedung yang menjadi obyek. Selain itu data – data lain yang didapat adalah risiko-risiko yang terjadi serta penyebab dan dampak yang terjadi pada risiko tersebut. Daftar responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Responden Penelitian

No.	Inisial	Instansi	Jabatan	Proyek
1	A1	PD Pasar Surya	Kepala bagian penelitian dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)</li> <li>- Darmo Trade Centre (DTC)</li> <li>- Pasar Bratang,</li> <li>- Pasar Manukan Kulon</li> <li>- Pasar Ampel</li> <li>- Pasar Koblen</li> <li>- Pasar Kupang Gunung</li> <li>- Pasar Kapasan</li> </ul>
2	A2	PD Pasar Surya	Kepala bagian penelitian dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)</li> <li>- Darmo Trade Centre (DTC)</li> <li>- Pasar Bratang,</li> <li>- Pasar Manukan Kulon</li> <li>- Pasar Ampel</li> <li>- Pasar Koblen</li> <li>- Pasar Kupang Gunung</li> <li>- Pasar Kapasan</li> </ul>



No.	Inisial	Instansi	Jabatan	Proyek
3	A3	PD Pasar Surya	Direktur pembinaan pedagang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)</li> <li>- Darmo Trade Centre (DTC)</li> <li>- Pasar Bratang,</li> <li>- Pasar Manukan Kulon</li> <li>- Pasar Ampel</li> <li>- Pasar Koblen</li> <li>- Pasar Kupang Gunung</li> <li>- Pasar Kapasan</li> </ul>
4	A4	PD Pasar Surya	Staff bagian hukum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)</li> <li>- Darmo Trade Centre (DTC)</li> <li>- Pasar Bratang,</li> <li>- Pasar Manukan Kulon</li> <li>- Pasar Ampel</li> <li>- Pasar Koblen</li> <li>- Pasar Kupang Gunung</li> <li>- Pasar Kapasan</li> </ul>
5	B1	BAPPEKO	Staff bagian ekonomi 2	Tunjungan Centre
6	C1	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah	Kepala seksi pemanfaatan rumah 2 dan bangunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunjungan Centre</li> <li>- Hitech Mall</li> </ul>
7	C2	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah	Staff pemanfaatan rumah 2 dan bangunan	Tunjungan Centre
8	C3	Dinas Pengelolaan Bangunan dan Tanah	Kepala seksi pengadaan	Hitech Mall
9	D1	Pemerintah Kota Surabaya	Kepala bagian Hukum	Tunjungan Centre
10	D2	Pemerintah Kota Surabaya	Staff bagian Hukum	Tunjungan Centre

Sumber : Sumber Olahan (2016)

Penetapan tipe kontrak pada kerjasama berdasar pada besar kecilnya proyek dan estimasi biaya yang dikeluarkan investor dalam pembangunan pasar. Sedangkan lamanya masa konsesi pada setiap proyek berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh *break even point* investasi investor. Pendanaan PPP pada proyek pembangunan gedung ini, pemerintah bertugas untuk menyediakan lahan yang akan digunakan dalam pembangunan gedung. Pembangunan dilakukan di atas lahan lama yang sudah ada sebelumnya. Pada pembangunan ini, investor yang mengeluarkan dana secara keseluruhan baik itu dan untuk memindahkan pedagang ke penampungan hingga biaya konstruksi dan operasional.

Pada masing-masing instansi yang dijadikan studi kasus atau obyek, diambil satu atau lebih narasumber yang berkompeten untuk diwawancara. Pada Pemerintah Kota Surabaya, wawancara dilakukan kepada staff bidang ekonomi

Badan Perencanaan Pembangunan Kota (BAPPEKO) Surabaya, kepala seksi dan staff pemanfaatan rumah 2 dan bangunan DPBT, kepala seksi pengadaan DPBT, kepala bagian dan staff bagian Hukum Pemkot Surabaya, pada PD Pasar Surya dilakukan kepada kepala bagian penelitian dan pengembangan, direktur pembinaan pedagang PD Pasar Surya, staff bagian hukum PD Pasar Surya.

Studi kasus tersebut merupakan gedung yang bersifat *commercial building*, hasil kerjasama pemerintah (pada kasus PD Pasar Surya dan Pemerintah Kota) yang disebut dengan model *Public Private Partnership*. Tipe kerjasama yang digunakan adalah BOT dan BTO. Berikut ini adalah gambaran umum dari masing – masing obyek.

#### 1. Kapas Krampung

Kerjasama PD Pasar surya dengan PT. Gitanusa Sarana Niaga dan PT. Pembangunan Perumahan. Dengan masa konsesi 25 tahun masa operasional, tidak termasuk 2 tahun periode konstruksi. Nilai konstruksi Rp 376.341.763.000,-. Profit sharing PD Pasar Surya dan investor ini adalah 8 tahun pertama 60% : 40%, 8 tahun kedua 50% : 50% dan 9 tahun terakhir 30% : 70%. Bentuk kerjasama yang digunakan adalah BOT. Pembangunan kapas krampung dimulai pada tahun 2005, setelah tahun 2010 sempat mengalami mati suri dan sampai sekarang masih beroperasi.

#### 2. Darmo Trade Centre (DTC)

Nilai investasi Rp 239.698.000.000,-. Bentuk kerjasama yang digunakan adalah BOT. Pengembangan Pasar Wonokromo yang sekarang ini diberi nama *Darmo Trade Center* (DTC), dimana Pemerintah Kota Surabaya yang diwakili oleh Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya yaitu sebagai instansi yang memiliki wewenang dalam pengelolaan pasar di Surabaya, melakukan kerjasama dengan PT Arwinto Intan Wijaya menggunakan perjanjian kerjasama dengan model BOT (*Build Operate and Transfer*). Dengan jangka waktu 27 tahun, PT AIW memiliki wewenang untuk mengoperasikan DTC dan memanfaatkan segala nilai komersial yang ada. Setelah masa konsesi berakhir maka PT AIW harus menyerahkan pengoperasian berserta semua fasilitas yang ada di DTC kepada

PDPS. Pembangunan DTC dimulai pada awal tahun 2013 dan sampai sekarang masih dioperasikan oleh PT. Arwinto Intan Wijaya.

### 3. *Tunjungan Centre*

Masa konsesi 25 tahun, yang akan berakhir 2009. Kerjasama dengan PT. Tunjungan Indah Megah tahun 1991, lalu hak pengelolaan diambil alih oleh PT. Pandi Gapah Prima dengan harapan dapat memperbaiki atau meningkatkan *income* gedung tersebut. Pada tahun 2005, sehubungan dengan kesulitan atau keterbatasan sumber daya yang dimiliki, maka PT. Lamicitra Nusantara sebagai developer gedung Tunjungan Centre sekaligus menggabungkannya dengan Hitech Centre. Profit sharing Pemerintah Kota Surabaya dan investor ini adalah 5 tahun sekali 40% : 60%.

### 4. *Hitech Mall*

Pemerintah Kota Surabaya antara lain bekerjasama dengan PT Sasana Boga (SB) terkait dengan pembangunan gedung THR dan *Surabaya Mall*. Dalam perjanjian dengan model BOT tersebut disepakati bahwa jangka waktu kerjasama diantara keduanya 20 tahun, tapi pada tahun 1989 jangka waktu perjanjian BOT diperpanjang 10 tahun sehingga menjadi 30 tahun terhitung sejak tahun yang sama. Sampai sekarang, gedung hitech mall masih dalam tahap perjanjian kerjasama pemerintah

### 5. Pasar Ampel

Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Investor berhak memasarkan stan 425 hari. Nilai investasi 1.312.208.365. Pasar ini telah diserahkan kepada pihak pemerintah tetapi masih belum jelas surat serah terimanya, dikarenakan adanya ketidakjelasan pada peraturan pemerintah.

### 6. Pasar Bratang

Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Investor berhak memasarkan stan 720 hari. Masa konstruksi 240 hari, masa maintenance 60 hari. Nilai investasi 5 miliar. Pasar ini telah diserahkan kepada pihak pemerintah tetapi

masih belum jelas surat serah terimanya, dikarenakan adanya ketidakjelasan pada peraturan pemerintah.

7. Pasar Manukan Kulon

Kerjasama dengan PT. Assadat Alami. Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Investor berhak memasarkan stan 2 tahun. Nilai investasi  $\pm$  5 miliar. Pasar ini mengalami hambatan pembangunan oleh investor yang awal, tetapi sampai saat ini pihak pemerintah masih belum melanjutkan atau mengurus pembangunan tersebut.

8. Pasar Koblen

Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Kerjasama dengan PT. Surya Inti Permata. Pada saat ini, pemerintah belum memberikan ijin pengelolaan, setelah pembangunan selesai.

9. Pasar Kupang Gunung

Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Nilai investasi 11,5 miliar, dengan nilai investasi yang tinggi maka pemasaran stannya diserahkan ke pihak PT. Citra Jaya Lestari. Pembangunan pasar kupang gunung dimulai pada tahun 2008 dan sampai sekarang masih beroperasi

10. Pasar Kapasan

Bentuk kontrak kerjasama yang digunakan adalah BTO. Nilai investasi 60 miliar. Kerjasama dengan PT. Surya Nagari Amanah. Sampai sekarang masih dioperasikan dengan pihak investor.

#### **4.2 Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko bertujuan untuk mencari variabel risiko yang terjadi pada Proyek Kerjasama Pemerintah Swasta. Variabel didapatkan dari literatur review beberapa jurnal mengenai KPS. Dari jurnal – jurnal tersebut tidak semua variabel dijadikan variabel penelitian ini. Variabel yang digunakan hanya variabel risiko yang terjadi pada implementasi proyek PPP pembangunan gedung di Surabaya

dilihat dari sudut pandang pemerintah. Variabel – variabel tersebut nantinya digunakan dalam pengambilan data berupa wawancara, seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Variabel Risiko Pada Implementasi Proyek PPP Pembangunan Gedung di Surabaya

Variabel Risiko	
X1	Tidak tersedianya dana oleh investor
X2	Kurangnya daya tarik investor untuk membiayai proyek PPP
X3	Kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek oleh pemerintah
X4	Tingginya nilai kompensasi pembebasan lahan
X5	Ketidakmampuan investor untuk membayar pinjaman modal
X6	Kurangnya dukungan dari masyarakat setempat, dewan dan pemerintah
X7	Kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun, mengoperasikan dan membiayai proyek
X8	Kualitas pada saat konstruksi dan pengoperasian yang tidak sesuai
X9	Risiko memburuknya keuangan investor pada saat pengoperasian
X10	Perubahan spesifik pada undang-undang
X11	Adanya keterlambatan atau kegagalan pembebasan lahan
X12	Adanya intervensi dari pemerintah
X13	Adanya aturan yang tidak sesuai dan tidak jelas di dalam kontrak
X14	Adanya evaluasi dan penetapan keputusan secara sepihak
X15	Pemerintahan tidak stabil
X16	Kerangka hukum yang kurang memadai atau sesuai dalam PPP
X17	Adanya kesalahan dalam mekanisme penyusunan peraturan
X18	Rumitnya birokrasi pemerintah
X19	Pelanggaran kontrak oleh pemerintah
X20	Pemutusan hubungan dini oleh investor
X21	Tidak ada ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan
X22	Penyalahgunaan wewenang oleh pejabat pemerintah

Sumber : Sumber Olahan (2015)

### 4.3 Hasil Wawancara

Dari wawancara didapatkan risiko yang terjadi pada proyek gedung KPS di Surabaya, dimana hasil wawancara menunjukkan kejadian yang sebenarnya pada proyek gedung KPS dan adanya beberapa tambahan kejadian diluar literatur review dapat dilihat dalam Tabel 4.3. Wawancara setiap responden menunjukkan

terjadi atau tidaknya suatu risiko pada proyek tersebut. Seluruh hasil akan direkap berdasarkan risiko yang terjadi pada setiap proyek. Risiko yang terjadi diberi angka 1 (satu) dan yang tidak terjadi diberi tanda (-).

Tabel 4.3 Rekapitan Hasil Wawancara

No.	Variabel Risiko	Tunjungan Centre	Hitech Mall	Darmo Trade Centre (DTC)	Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)	Pasar Bratang	Pasar Manukan Kulon	Pasar Ampel	Pasar Koblen	Pasar Gunung Kupang	Pasar Kapasan
1	Tidak tersedianya dana oleh investor	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-
2	Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun dan mengoperasikan dan membiayai pasar	-	-	1	1	1	1	1	1	1	-
4	Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Adanya pergantian direksi	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-
6	Perjanjian yang tidak konsisten	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-
7	Tenant banyak yang kosong	1	-	1	1	1	1	1	1	1	-
8	Adanya kegagalan desain	-	-	-	1	1	1	1	1	1	-

Sumber : Sumber Olahan (2016)

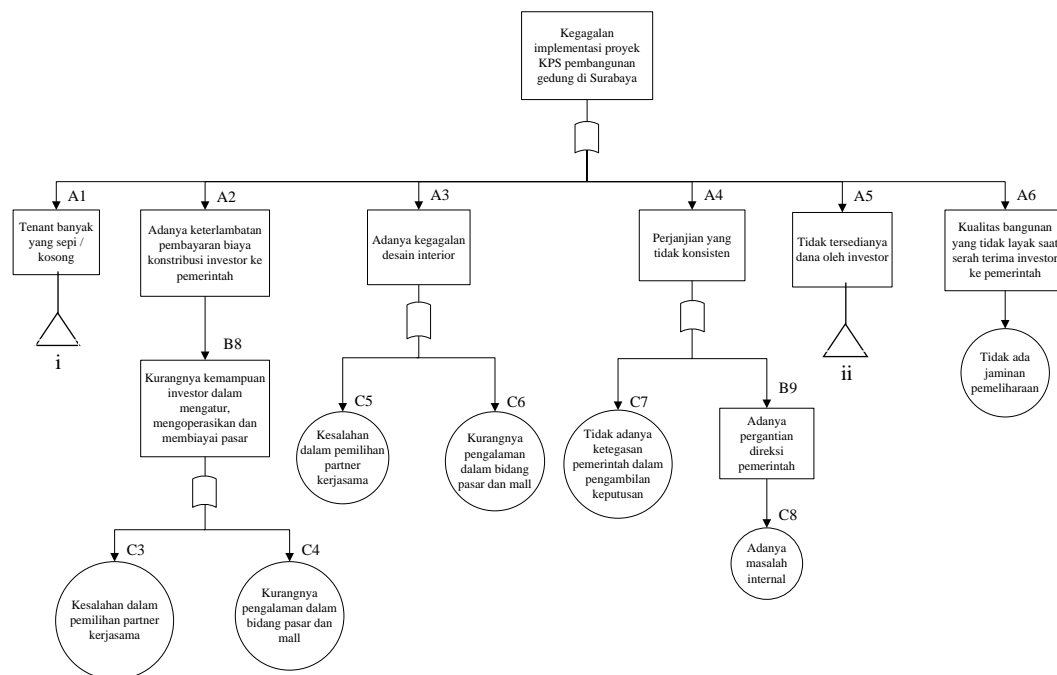
#### 4.4 Analisa Risiko Menggunakan Metode *Fault Tree Analysis* (FTA)

Dari hasil wawancara didapatkan 8 (delapan) risiko yang terjadi pada implementasi proyek gedung KPS di Surabaya. Delapan kejadian tersebut adalah tenan banyak yang kosong, kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, mengoperasikan dan membiayai pasar, adanya kegagalan desain, adanya pergantian direksi, perjanjian yang tidak konsisten, adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah, tidak tersedianya dana oleh investor, kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah. Setiap risiko tersebut dianalisis apa saja yang menjadi sumber penyebab risiko dimana masuk dalam kategori *intermediate event* yang kemudian sampai pada kategori *basic event* sehingga dapat disusun konstruksi pohon kegagalannya (*Fault Tree*).. Penentuan *intermediate event* dan *basic event* pada

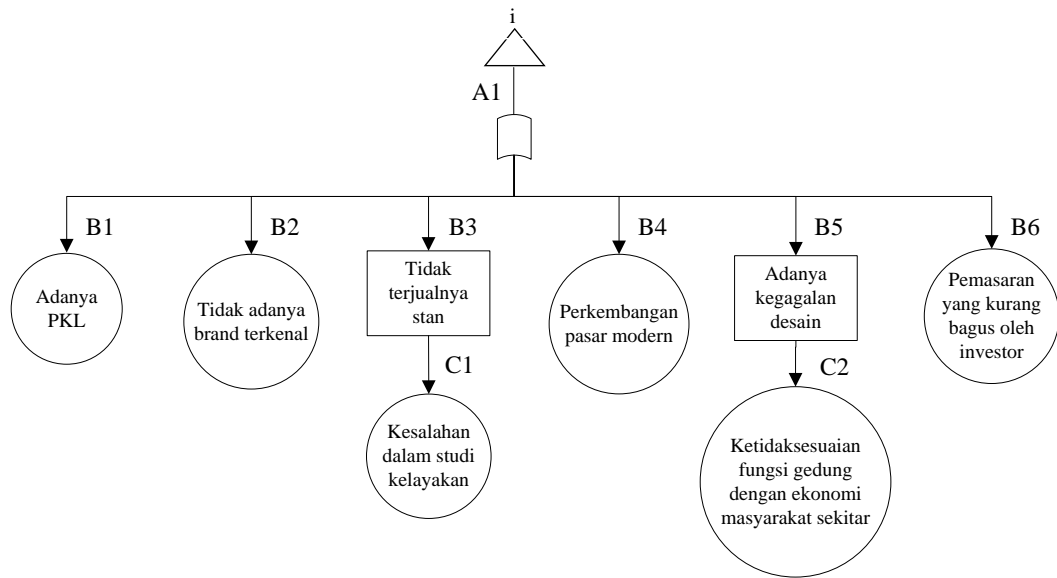
proyek gedung KPS di Surabaya didapatkan dari hasil *expert judgement* responden yang menangani proyek.

Hasil model grafis FTA dibuktikan pada hasil *brainstorming* dari para responden. Model grafis FTA mempunyai model gerbang *AND* dan *OR* yang dibuat berdasarkan salah satu pilihan dari hasil *expert judgement* tersebut. Simbol *OR* dimana event disebabkan oleh salah satu kejadian atau ada salah satu faktor yang paling dominan terjadi. Sedangkan, simbol *AND* dimana *event* disebabkan oleh semua kejadian yang terjadi secara bersamaan dan semua kejadian tersebut menyebabkan adanya *intermediate event* dan atau *top event*.

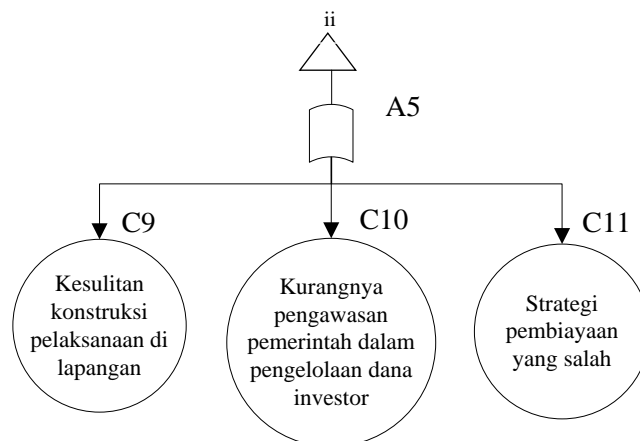
Model grafis FTA *top event* kegagalan implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya dapat dilihat pada Gambar 4.1. Sedangkan, model grafis FTA *intermediate event* tenant banyak yang sepi/kosong pada Gambar 4.2 dan FTA *intermediate event* tidak tersedianya dana oleh investor pada Gambar 4.3.



Gambar 4.1. FTA Top Event Kegagalan Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung di Surabaya



Gambar 4.2. FTA Intermediate Event Tenan Banyak yang Sepi / Kosong



Gambar 4.3. FTA Intermediate Event Tidak Tersedianya Dana Oleh Investor

Dari hasil *fault tree analysis* diatas, didapatkan 6 risiko yang menyebabkan terjadinya kegagalan implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya. Hal tersebut disebabkan oleh adanya kesinambungan antara risiko satu dengan risiko lainnya. Untuk mengetahui hasil *basic event* setiap risiko, maka langkah selanjutnya adalah penentuan *cut set*. *Cut set* adalah kombinasi pembentuk pohon kesalahan yang mana bila semua terjadi akan menyebabkan peristiwa puncak terjadi. Kombinasi *basic event* didapatkan dari gambar FTA yang dianalisa menggunakan hubungan *and gate* atau *or gate*.



Berikut ini adalah analisa *cut set* dari setiap *top event*:

a. Analisa *cut set* tenan banyak yang sepi / kosong

$$A1 = B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6$$

$$B3 = C1$$

$$B5 = C2$$

$$\text{Jadi, } A1 = B1 + B2 + C1 + B4 + C2 + B6$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong :

$$\{B1\}, \{B2\}, \{C1\}, \{B4\}, \{C2\}, \{B6\}$$

Hasil *minimal cut set* penyebab tenan banyak yang sepi / kosong menghasilkan 7 *basic event*, yaitu adanya PKL, tidak adanya brand terkenal, perkembangan pasar modern, ketidaksesuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar, kesalahan dalam studi kelayakan (kesalahan pengestimasian stan terjual), pemasaran yang kurang bagus oleh investor.

b. Analisa *cut set* adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah

$$A2 = B8$$

$$B8 = C3 + C4$$

$$\text{Jadi, } A2 = C3 + C4$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong :

$$\{C3\}, \{C4\}$$

Hasil *minimal cut set* penyebab adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah menghasilkan 2 *basic event*, yaitu : kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama, kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall.

c. Analisa *cut set* adanya kegagalan desain interior

$$A3 = C5 + C6$$

$$\text{Jadi, } A3 = C5 + C6$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong :

$$\{C5\}, \{C6\}$$

Hasil *minimal cut set* adanya kegagalan desain interior menghasilkan 2 *basic event*, yaitu kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama, kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall.

d. Analisa *cut set* perjanjian yang tidak konsisten

$$A4 = C7 + B9$$

$$B9 = C8$$

$$\text{Jadi, } A4 = C7 + C8$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong :

$$\{C7\}, \{C8\}$$

Hasil *minimal cut set* perjanjian yang tidak konsisten menghasilkan 2 *basic event*, yaitu tidak adanya ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan, adanya masalah internal.

e. Analisa *cut set* tidak tersedianya dana oleh investor

$$A5 = C9 + C10 + C11$$

$$\text{Jadi, } A5 = C9 + C10 + C11$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong :

$$\{C9\}, \{C10\}, \{C11\}$$

Hasil *minimal cut set* tidak tersedianya dana oleh investor menghasilkan 3 *basic event*, yaitu strategi pembiayaan yang salah, kurangnya pengawasan pemerintah dalam pengelolaan dana investor, kesulitan konstruksi pelaksanaan di lapangan.

f. Analisa *cut set* kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah

$$A6 = C13$$

$$\text{Jadi, } A6 = C13$$

*Minimal cut set* untuk tenan banyak yang sepi / kosong adalah  $\{C13\}$

Hasil *minimal cut set* kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah menghasilkan 1 *basic event*, yaitu tidak ada jaminan pemeliharaan.

Hasil rekapan keseluruhan *cut set* risiko kegagalan implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Hasil Metode *Fault Tree Analysis* Kejadian Pada Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung Di Surabaya

No.	Kejadian	Penyebab
1	Tenan pasar banyak yang kosong	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya PKL</li> <li>- Tidak adanya brand terkenal</li> <li>- Perkembangan pasar modern</li> <li>- Ketidakesesuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar</li> <li>- Kesalahan dalam studi kelayakan (kesalahan pengestimasian stan terjual)</li> <li>- Pemasaran yang kurang bagus oleh investor</li> </ul>
2	Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama</li> <li>- Kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall</li> </ul>
3	Adanya kegagalan desain interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama</li> <li>- Kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall</li> </ul>
4	Perjanjian yang tidak konsisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak adanya ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan</li> <li>- Adanya masalah internal</li> </ul>
5	Tidak tersedianya dana oleh investor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi pembiayaan yang salah</li> <li>- Kurangnya pengawasan pemerintah dalam pengelolaan dana investor</li> <li>- Kesulitan konstruksi pelaksanaan di lapangan</li> </ul>
6	Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada jaminan pemeliharaan</li> </ul>

Sumber : Sumber Olahan (2016)

Selain risiko yang terjadi dan penyebab risiko, hasil wawancara juga menunjukkan dampak dari kejadian tersebut. Hasil wawancara tidak hanya menunjukkan data dampak berupa kualitatif, tetapi juga menunjukkan data kuantitatif berupa nilai kerugian dari dampak tersebut. Nilai kerugian dari dampak tersebut didapatkan dari *expert judgement* responden yang ahli atau sudah paham mengenai proyek gedung KPS di Surabaya. Dapat dilihat pada Tabel 4.6 hasil

wawancara dampak dari kejadian pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di surabaya.

Tabel 4.5 Hasil Wawancara Dampak Dari Kejadian Pada Implementasi Proyek KPS Pembangunan Gedung Di Surabaya

No.	Kejadian	Penyebab	Dampak
1	Tenan pasar banyak yang kosong	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya PKL</li> <li>- Tidak adanya brand terkenal</li> <li>- Perkembangan pasar modern</li> <li>- Ketidaksesuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar</li> <li>- pemasaran yang kurang bagus oleh investor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasar atau mall akan sepi pengunjung</li> <li>- Pasar atau mall tidak akan bisa berkembang</li> <li>- Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun</li> <li>- Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun</li> <li>- Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun</li> </ul>
2	Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama</li> <li>- Kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbengkalainya bangunan pasar/mall</li> <li>- Pendapatan daerah berkurang</li> </ul>
3	Adanya kegagalan desain interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama</li> <li>- Kurangnya pengalaman dalam bidang pasar dan mall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain bangunan tidak sesuai dengan keinginan pengguna pasar</li> <li>- Desain bangunan pasar atau mall tidak berfungsi secara maksimal</li> </ul>
4	Perjanjian yang tidak konsisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak adanya ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan</li> <li>- Adanya masalah internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbengkalainya pembangunan</li> <li>- Terhambatnya pembangunan karena kurangnya pengalaman</li> </ul>
5	Tidak tersedianya dana oleh investor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi pembiayaan yang salah</li> <li>- Kurangnya pengawasan pemerintah dalam pengelolaan dana investor</li> <li>- Kesulitan konstruksi pelaksanaan di lapangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbengkalainya pembangunan</li> <li>- Apabila terjadi kesalahan dan masalah dalam keuangan investor pada saat konstruksi, PD Pasar dapat melakukan penangguhangan dana agar proyek dapat berjalan tepat waktu</li> </ul>
6	Tidak tersedianya dana oleh investor Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada jaminan pemeliharaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya keterlambatan serah terima bangunan dari investor ke pemerintah</li> <li>- Pemerintah mengeluarkan biaya tambahan untuk renovasi</li> </ul>

Sumber : Sumber Olahan (2016)

## **4.5 Pembahasan Hasil Wawancara**

### **4.5.1 Tenan pasar banyak yang kosong**

Kekosongan stan merupakan salah satu risiko yang harus dihadapi oleh investor dan pihak pemerintah pada pembangunan pasar. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Permatasari (2011), bahwa jumlah stan yang tersewa / terjual dibawah estimasi (Banyak stan yang kosong) merupakan risiko yang berpengaruh terhadap PPP dilihat dari sudut pandang pemerintah. Kekosongan ini dapat disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adanya PKL yang berdagang dipinggir jalan pasar, perkembangan pasar modern yang menjadi pesaing baru, ketidaksesuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar, kesalahan dalam studi kelayakan, pemasaran yang kurang bagus oleh investor. Penyebab adanya PKL sering terjadi pada setiap pasar, banyak pedagang yang berjualan di depan pasar dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan pedagang di dalam pasar. Kondisi seperti ini membuat konsumen enggan masuk ke dalam pasar karena kondisi pedagang PKL tidak jauh berbeda dibandingkan di dalam pasar.

Pesaing baru bagi pasar bukan hanya mall-mall besar seperti Royal ataupun Tunjungan Plaza tapi tempat-tempat perbelanjaan seperti Giant, Alfamart, Carefour juga termasuk pesaing baru. Selain itu, banyak pedagang yang membeli stan lebih dari satu dan banyak juga yang akhirnya tidak memanfaatkan stannya dikarenakan banyak faktor. Penyebab tersebut berhubungan dengan salah satu daya tarik konsumen dan kesalahan pengestimasian stan terjual, hal tersebut disebabkan oleh studi kelayakan tidak dilaksanakan oleh engineer yang berpengalaman di bidangnya.

Kekosongan juga dapat disebabkan oleh pemasaran yang kurang bagus oleh investor. Kekosongan stan ini memang harus diatasi oleh investor tetapi sering kali pemerintah membantu dalam hal memasarkan stan yang dimiliki oleh investor agar kekosongan tidak terjadi atau setidaknya dapat diminimalisir. Hal ini terjadi karena kekosongan dapat berakibat pada keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah, sehingga membuat pendapatan pemerintah menurun. Secara garis besar, penyebab kekosongan stan ini adalah kurangnya kemampuan investor dalam mengelola gedung. Hal tersebut dapat dihindari

dengan cara memilih investor yang tepat sebelum kerjasama dilakukan.

#### **4.5.2 Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah**

Keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah merupakan salah satu risiko yang sering terjadi atau sudah biasa terjadi pada semua proyek KPS di Surabaya. Keterlambatan ini dapat disebabkan oleh kesalahan dalam pemilihan partner kerjasama dan kurangnya pengalaman investor dalam bidang pasar dan mall. Pada proyek pembangunan pasar ini, beberapa investor yang terpilih memang bukan dari bisnis retail. Investor sebagian besar berasal dari bisnis real estate. Perbedaan bisnis ini menyebabkan investor kurang berpengalaman dalam membangun pasar. Hal ini sering kali menyebabkan ketegangan dengan pihak pemerintah. Kemampuan investor memang menjadi pertimbangan bagi pemerintah dalam pemilihan investor yang akan bekerjasama dalam PPP.

Kurangnya pengalaman investor dapat menyebabkan masalah dalam PPP (Permatasari, 2011). Masalah lain yang pernah terjadi adalah kurang mampunya investor dalam hal financial. Kekurang mampuan ini dapat menyebabkan terbengkalainya bangunan pasar/mall dan pendapatan daerah berkurang. Apabila pihak investor tidak mampu mengelola pasar dengan baik, maka pemerintah berhak mengambil alih hak kelola pasar. Oleh karena itu, sebelum KPS dilakukan pihak pemerintah harus memilih partner yang tepat supaya kerjasama dapat berlangsung dengan baik dan lancar.

#### **4.5.3 Perjanjian yang tidak konsisten**

Faktor yang sangat berpengaruh terhadap penentu keberhasilan KPS adalah perjanjian yang tidak konsisten (Rahmawati, 2006). Tidak konsistennya perjanjian yang ada disebabkan oleh tidak adanya ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan. Pemerintah tidak tegas terhadap adanya pelanggaran yang dibuat oleh investor dan pemerintah selalu mengulur-ulur waktu terhadap masa tenggang yang telah ditentukan.

Selain itu, penyebab tidak konsistennya perjanjian yaitu salah satunya adanya pergantian direksi. Pergantian direksi membuat SDM yang bertanggung jawab terhadap satu gedung akan berganti juga, maka pengambilan keputusan akan sering berubah. Pergantian direksi sendiri disebabkan oleh masalah internal yaitu kurangnya pengalaman direksi sebelumnya atau adanya korupsi. Kurangnya pengalaman direksi dapat menyebabkan berbagai konflik dengan pedagang, masyarakat sekitar, maupun terhadap karyawan yang lain. Kerugian yang dirasakan pemerintah akibat hal ini adalah tertundanya keinginan pemerintah untuk mendapatkan segera pasar yang bagus, bersih, dan nyaman.

#### **4.5.4 Adanya kegagalan desain**

Menurut hasil wawancara dengan responden, kegagalan desain interior termasuk risiko yang sering terjadi pada setiap gedung KPS di Surabaya, misalnya desain pasar tradisional seperti pada pasar A dibuat menjadi 2 lantai. Hal tersebut tidak sesuai dengan kebiasaan masyarakat jika pergi ke pasar tradisional karena dirasa kurang praktis dalam berbelanja jika harus naik ke lantai 2.

Penyebab lain dari kegagalan desain adalah kesalahan pemerintah dalam pemilihan partner kerjasama. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengalaman investor dalam bidang pasar dan mall, sehingga menyebabkan desain bangunan tidak sesuai dengan keinginan pengguna pasar. Akibat dari kegagalan desain tersebut bangunan pasar atau mall tidak berfungsi secara maksimal. Pihak investor harus memperhatikan perletakan zona secara matang supaya konsumen merasa nyaman pada saat mengunjungi pasar atau mall tersebut.

#### **4.5.5 Tidak tersedianya dana oleh investor**

Menurut (Permatasari, 2011), tidak tersedianya dana oleh investor merupakan risiko yang paling berpengaruh pada proyek PPP. Sehingga dalam kerjasama pemerintah swasta, dana sangat diperlukan untuk membiayai proyek baik itu pada tahap pengembangan, tahap konstruksi maupun pada tahap pengoperasian pembangunan. Dana yang cukup memang diperlukan agar proyek dapat berjalan dengan lancar. Walaupun sebelum investasi, investor sudah dimintai untuk memberikan bank garansi tetapi ketidaktersediaan dana tetap saja terjadi. Ketidak

tersediaan dana ini sering terjadi pada tahap konstruksi. Dapat disebabkan beberapa hal diantaranya strategi pembiayaan yang salah, kurangnya pengawasan pemerintah dalam pengelolaan dana investor, kesulitan konstruksi pelaksanaan di lapangan.

Seringkali investor melakukan studi kelayakan yang tidak dilakukan oleh engineer yang berpengalaman di bidangnya sehingga estimasi biaya yang dilakukan tidak tepat dan strategi pembiayaannya salah. Seperti yang terjadi pada proyek pasar A dimana pasar tersebut dibiayai oleh investor yang sama. Akibat dari dana yang harusnya digunakan untuk pembangunan pasar A dialihkan ke pasar B dengan asumsi bahwa pasar akan laku dan dana yang didapat akan digunakan untuk pembangunan pasar A. Ternyata dalam kenyataannya terjadi hal yang berbeda. Pasar B kurang mendapat respon dari masyarakat dalam penjualannya.

Pengawasan terhadap pembiayaan proyek merupakan hal yang penting pada saat konstruksi. Pengawasan dilakukan dengan mengawasi keuangan investor dan juga pengeluaran investor. Kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek dinilai beresiko tinggi oleh pemerintah. Hal ini disebabkan pemerintah tidak dapat mengetahui keuangan investor sehingga apabila terjadi kesalahan dan masalah dalam keuangan investor pada saat konstruksi, pemerintah dapat melakukan penanggulangan dana agar proyek dapat berjalan tepat waktu.

Tidak ketersediaan dana sering menyebabkan suatu masalah dalam PPP seperti contoh terbengkalainya pembangunan, adanya keterlambatan serah terima bangunan dari investor ke pemerintah, dapat menyebabkan pemerintah harus mencari investor baru untuk membiayai dan mengoperasikan proyek pembangunan gedung. Investor dikenakan pinalti oleh pemerintah apabila hal ini sampai terjadi dan akan merusak citra investor dalam usaha bisnis.

#### **4.5.6 Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah**

Dalam PPP investor diberi kepercayaan untuk membangun dan mengoperasikan pasar. Kepercayaan ini sering kali disalah gunakan atau diacuhkan, misalnya jika ada beberapa faktor yang mengenai kerusakan gedung



tidak segera diperbaiki. Sehingga saat serah terima gedung dari investor ke pemerintah banyak bagian-bagian gedung yang memang harus direnovasi. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya jaminan pemeliharaan. Sehingga apabila terjadi kerusakan gedung, pemerintah harus berkomunikasi dengan pihak investor.

#### 4.6 Nilai Probabilitas Risiko

Nilai probabilitas suatu risiko didapatkan dari hasil wawancara kepada responden untuk mengukur tingkat sumber risiko yang terjadi pada setiap proyek gedung KPS di Surabaya. Nilai probabilitas diambil berdasarkan hasil wawancara risiko yang telah terjadi pada proyek gedung KPS di Surabaya menurut pendapat responden dan dihitung frekuensi setiap risiko yang terjadi dari keseluruhan obyek penelitian, seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai Probabilitas Risiko

No.	Variabel Risiko	Tunjungan Centre	Hitech Mall	Darmo Trade Centre (DTC)	Kapas Krampung Commercial Centre (KKCC)	Pasar Bratang	Pasar Manukan Kulon	Pasar Ampel	Pasar Koblen	Pasar Gunung Kupang	Probabilitas
1	Tenant banyak yang kosong	1	-	1	1	1	1	1	1	1	88.9%
2	Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah	1	1	-	-	-	-	-	-	-	22.2%
3	Adanya kegagalan desain	-	-	-	1	1	1	1	1	1	66.7%
4	Perjanjian yang tidak konsisten	-	-	-	-	1	1	1	1	1	55.6%
5	Tidak tersedianya dana oleh investor	-	-	-	-	-	1	1	-	-	22.2%
6	Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah	1	-	-	-	-	-	-	-	-	11.1%

Sumber : Sumber Olahan (2017)

#### 4.7 Penentuan Tingkat Kejadian

Terdapat enam kejadian pada implementasi proyek gedung KPS di Surabaya. Dari enam kejadian tersebut akan dicari dua yang tertinggi dengan cara *Expected Monetary Value*. Dari daftar dampak kejadian, maka dilakukan wawancara kembali dengan para responden untuk menentukan nilai kerugian tiap dampak kejadian, seperti pada Lampiran 2. Daftar nilai kerugian didapatkan dari hasil *expert judgement* para ahli yang mengerti tentang proyek gedung KPS di

Surabaya dan dihitung rata-ratanya menggunakan statistik deskriptif sesuai dengan tipe distribusi, seperti pada Lampiran 3. Kejadian-kejadian tersebut dapat ditentukan tingkatannya berdasarkan hasil nilai perkalian dari nilai kerugian dengan probabilitas.

Untuk hasil perhitungan nilai risiko pada seluruh *failure* yang terjadi dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7 Nilai Tiap-Tiap Risiko

No.	Risiko yang terjadi	Nilai Kerugian	Probabilitas	Expected Monetary Value
1	Tenan banyak yang kosong	1,080,000,000.36	0.889	960,120,000.00
2	Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah	1,200,000,000.00	0.222	266,400,000.00
3	Adanya kegagalan desain	313.000.000,00	0.667	208,771,000.00
4	Perjanjian yang tidak konsisten	615.000.000,00	0.556	341,940,000.00
5	Tidak tersedianya dana oleh investor	443,333,333.33	0.222	98,420,000.00
6	Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah	1,000,000,000.00	0.111	111,000,000.00

Sumber : Sumber Olahan (2016)

Contoh perhitungan nilai risiko untuk 2 besar risiko dominan berdasarkan *ranking* risiko:

1. Risiko tenan banyak yang kosong

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai risiko} &= \text{Probabilitas} \times \text{Nilai Kerugian} \\
 &= 0.889 \times 1,080,000,000.36 \\
 &= 960,120,000.00
 \end{aligned}$$

2. Risiko perjanjian yang tidak konsisten

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai risiko} &= \text{Probabilitas} \times \text{Nilai Kerugian} \\
 &= 0.556 \times 615.000.000,00 \\
 &= 341,940,000.00
 \end{aligned}$$

Dari hasil analisa data didapatkan tingkat kejadian tertinggi pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya dari sudut pandang pemerintah yaitu perjanjian yang tidak konsisten dan tenan banyak yang kosong.

Tingkat kejadian tertinggi didapatkan dari hasil nilai *expected monetary value* tertinggi.

#### **4.8 Analisa Penyebab Hingga Dampak Suatu Kejadian**

Analisis *bowtie* (dasi kupu-kupu) adalah metode diagramatis untuk menggambarkan dan menganalisis jalur suatu kejadian tertinggi pada implementasi gedung KPS di Surabaya dari penyebab hingga dampak. Sisi kiri dari dasi kupu-kupu merupakan penyebab yang dihasilkan dari metode *fault tree analysis*. Sisi kanan dari dasi kupu-kupu menetapkan dampak dari peristiwa yang terjadi. Namun, *bowtie* lebih berfokus kepada penghambat (*barrier*) antara penyebab dan kejadian, serta antara kejadian dan dampak. Penghambat (*barrier*) merupakan suatu respon dan mitigasi kejadian, seperti pada Lampiran 4.

##### **4.8.1 Pembahasan Bow Tie Analysis**

##### **4.8.1.1 Kejadian Tenan Banyak Yang Sepi / Kosong**

##### **4.8.1.1.1 Penyebab Adanya PKL**

Untuk menghindari adanya PKL agar tidak ada persaingan antara pedagang pasar dengan PKL dan dapat dikatakan bahwa keberadaannya sama sekali tidak dikehendaki oleh Pemerintah Daerah yang bersangkutan, maka perlu dilakukan penertiban. Belum tentu pengerahan SATPOL PP dalam penertiban PKL persaingan antara Pasar Tradisional dengan PKL dapat terselesaikan, karena proses penertiban hanya menghasilkan ketertiban PKL yang berjangka pendek. Di lain pihak umumnya jumlah PKL akan terus bertambah dan membutuhkan tempat berdagang yang semakin luas.

Penanganan PKL jika tetap berada di lokasi pasar dan dapat membuat kerugian pedagang pasar, maka dilakukan penataan dengan menempatkan PKL ke lokasi yang ditentukan, di mana tempat tersebut tidak lagi menyebabkan kekumuhan baru dan tidak menyaingi pedagang pasar tradisional. Untuk menghindari kesulitan dalam hal koordinasi, maka penanganan permasalahan (penataan dan pembinaan) pedagang pasar tradisional dan PKL sudah seharusnya dilakukan di bawah satu atap (satu SKPD) berdasarkan porsi masing-masing. Pada umumnya Pemerintah Kabupaten atau Kota, SKPD yang menangani

pembinaan pedagang pasar tradisional dan PKL adalah Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dan Pasar. Di sini kewenangan pejabat tersebut terbatas, mengingat dalam praktik, pengelolaan pasar tradisional banyak melibatkan kewenangan SKPD atau instansi lain, seperti di bidang perparkiran, kebersihan, keamanan dan ketertiban, kesehatan, lingkungan hidup, perlindungan konsumen, dan kemetrolagian (tertib ukur). Demikian juga, banyak pihak yang terlibat dalam penataan dan pembinaan PKL, seperti yang berkaitan dengan penataan wilayah atau kota, keamanan dan ketertiban, kebersihan, serta perdagangan eceran.

#### **4.8.1.1.2 Penyebab Tidak Adanya Brand Terkenal**

Salah satu daya tarik pengunjung yaitu dengan adanya brand yang sudah dikenal atau brand yang telah terkenal. Pengunjung lebih banyak memilih mengunjungi tenan dengan brand terkenal karena kualitas dan harga yang telah familiar dan beberapa mengikuti gengsi. Untuk mengatasi tidak adanya brand terkenal, pasar atau mall bekerja sama dengan pemasok-pemasok besar. Selain itu, pihak pasar atau mall membuat strategi pemasaran yang dapat meningkatkan penjualan.

Jika pengunjung terus sepi maka akan berdampak pada pasar atau mall tidak akan bisa berkembang. Dengan begitu pengelola pasar sering mengadakan event untuk menarik pengunjung. Jika dengan cara tersebut pasar atau mall tetap membuat tenan sepi maka pengelola lama harus menambahkan SDM yang lebih ahli dalam pengelolaan pasar atau mall. Karena dianggap pihak pertama tidak bisa mengelola secara baik.

#### **4.8.1.1.3 Penyebab Perkembangan Pasar Modern**

Perkembangan pasar modern merupakan faktor yang paling kuat sebagai penyebab tenan sepi. Untuk mengatasi perkembangan pasar modern seharusnya meningkatkan keunggulan pasar tradisional sehingga menghasilkan kapasitas, fleksibilitas dan keragaman yang luas sehingga membuat pasar tradisional menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat luas yang dapat menyerap kesempatan kerja dan pengembangan wilayah.

Pemerintah membuat kebijakan untuk mengedepankan pembangunan pasar-pasar tradisional menjadi lebih baik, sehingga bisa menarik kembali minat masyarakat untuk berbelanja di pasar tradisional. Pasar tradisional yang identik dengan kata kotor, jorok, dan bau menjadi kurang diminati oleh masyarakat, khususnya bagi masyarakat yang termasuk golongan menengah ke atas. Mereka cenderung lebih memilih mall sebagai tempat untuk mereka berbelanja kebutuhan sehari-hari. Hal ini mencakup jaminan tingkat kesehatan dan kebersihan yang layak, penerangan yang cukup, dan lingkungan keseluruhan yang nyaman.

Contohnya, konstruksi bangunan pasar berlantai dua tidak disukai dikalangan pedagang karena para pengunjung enggan untuk naik dan berbelanja di lantai dua. Kejadian tersebut berdampak pada semakin sepi pengunjung pasar tradisional sehingga pendapatan pemerintah menurun. Untuk menghadapi dampak tersebut yaitu pemerintah harus menetapkan tempat pembangunan pasar modern sesuai rencana tata ruang wilayah. Sehingga pasar modern tidak bisa didirikan secara sembarangan. Tempat pembangunan pasar modern harus terletak sejauh mungkin dari lokasi pasar tradisional, sehingga konsumen cenderung akan memilih pasar tradisional dengan pertimbangan jarak tempuh ke pasar modern. Pengaturan jarak antara pasar tradisional dan pasar modern bertujuan untuk meminimalisir terjadinya persaingan dalam memperebutkan area konsumen, namun tampaknya hal ini belum dilaksanakan dengan baik.

Pemerintah juga membatasi waktu operasi pasar modern. Hal ini dilakukan sebagai pembatasan para konsumen sebagai proteksi pada pasar tradisional agar pasar tradisional dapat terus berjalan. Sedangkan pada pasar tradisional tidak ada batasan jam operasional. Dengan adanya pembatasan waktu operasi bagi pasar modern, diharapkan pasar tradisional bisa lebih maksimal untuk menjalankan kegiatan pasar dengan waktu yang lebih panjang dan keuntungan yang di dapat pedagang pasar tradisional juga diharapkan menjadi lebih maksimal.

#### **4.8.1.1.4 Penyebab Ketidaksesuaian Fungsi Gedung Dengan Ekonomi Masyarakat Sekitar**

Letak atau posisi merupakan penentuan ramai atau tidaknya pasar atau mall. Ketika letak atau posisi gedung tidak sesuai dengan kondisi lingkungan

sekitar, maka akan berdampak pada tenan yang sepi. Untuk mengatasi cocok atau tidaknya letak pasar, maka saat studi kelayakan harus menyesuaikan standarisasi gedung dengan kondisi ekonomi masyarakat dan sosialisasi kepada masyarakat sekitar terkait fungsional gedung pasar tersebut. Ketika tenan yang sepi karena ketidaksesuaian fungsi gedung maka akan berdampak pada pendapatan pemerintah yang semakin menurun. Untuk mengatasi dampak tersebut, yaitu mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut.

#### **4.8.1.1.5 Penyebab Kesalahan Dalam Studi Kelayakan (Kesalahan Pengestimasi Penjualan Stan)**

Kekosongan stan merupakan salah satu risiko yang harus dihadapi dalam berinvestasi bisnis properti. Kekosongan ini dapat disebabkan oleh beberapa hal diantara kesalahan dalam studi kelayakan. Kesalahan pengestimasi stan terjadi disebabkan oleh studi kelayakan tidak dilaksanakan oleh engineer yang berpengalaman di bidangnya. Kekosongan juga dapat disebabkan oleh pemasaran yang kurang bagus oleh investor.

Untuk mengatasi tidak adanya kesalahan dalam studi kelayakan, investor melakukan studi kelayakan dengan merekrut tenaga ahli di bidang tersebut. Kekosongan stan ini memang harus diatasi oleh investor tetapi sering kali PD pasar membantu dalam hal memasarkan stan yang dimiliki oleh investor agar kekosongan tidak terjadi atau setidaknya dapat diminimalisir. Kekosongan stan dinilai merupakan salah satu risiko yang berpengaruh besar dalam PPP. Hal ini terjadi karena kekosongan dapat berakibat pada penurunan pendapatan PD Pasar. PD Pasar memang sudah mendapatkan pendapatan dalam stan–stan pasar yang dikelola tapi salah satu pendapatan lain yang didapatkan PD Pasar adalah pendapatan dari pasar–pasar yang dikelola oleh investor dengan menggunakan persentase keuntungan. Dampak tersebut dapat ditangani dengan melakukan promosi terhadap pemasaran tenan–tenan yang masih kosong dan bisa diatasi dengan cara menjual tenan yang tersisa dengan harga yang lebih murah.

#### **4.8.1.1.6 Penyebab Pemasaran yang Kurang Bagus Oleh Investor**

Persiapan calon pengelola pasar (manajemen pasar) yang akan ditugasi mengelola pasar yang baru, sebaiknya sejak awal diberikan pelatihan tentang manajemen pasar di bawah bimbingan pihak yang berkompeten dalam manajemen pasar. Keterbatasan kemampuan manajerial pengelola pasar tradisional mempengaruhi kondisi pasar yang bersangkutan, bahkan hal ini menjadi salah satu penyebab utama melekatnya stigma negatif yang kini melekat di pasar-pasar tradisional pada umumnya.

Bentuk organisasi pengelola pasar juga seringkali menentukan efektivitas pengelolaan pasar tradisional. Beberapa kegiatan seperti mengadakan promo besar-besaran terhadap barang yang ada pada mall atau pasar tersebut dan membuat pameran-pameran yang diminati oleh masyarakat, maka akan meminimalisir pemasaran yang kurang bagus oleh investor. Pemasaran yang kurang bagus oleh investor dapat berdampak pada sepiunya pengunjung yang datang, sehingga pendapatan pemerintah pun menurun. Untuk mengatasi dampak tersebut, sebaiknya mengganti atau menambah pengelola yang ahli dibidangnya dan lebih berpengalaman.

#### **4.8.1.2 Kejadian Perjanjian yang Tidak Konsisten**

##### **4.8.1.2.1 Penyebab Tidak Adanya Ketegasan Pemerintah Dalam Pengambilan Keputusan**

Tidak konsistennya perjanjian yang ada disebabkan oleh tidak adanya ketegasan pemerintah dalam mengambil keputusan. Pemerintah tidak tegas terhadap adanya pelanggaran yang dibuat oleh investor dan pemerintah selalu mengulur-ulur waktu terhadap masa tenggang yang telah ditentukan. Untuk mengatasi ketidaktegasan pemerintah terhadap pengambilan keputusan, maka seharusnya antara pemerintah dan investor membuat sanksi yang disepakati oleh kedua belah pihak dan menjalankan komitmen yang sudah disepakati bersama antara pihak pemerintah dan investor. Permasalahan tersebut menyebabkan terbengkalainya pembangunan gedung KPS di Surabaya. Membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi bagi yang

melangarnya, merupakan cara untuk meminimalisir atau mengatasi terbengkalainya pembangunan terjadi.

#### **4.8.1.2.2 Penyebab Adanya Masalah Internal**

Selain itu, penyebab tidak konsistennya perjanjian adalah adanya pergantian direksi. Pergantian direksi terus menerus membuat SDM yang bertanggung jawab terhadap satu gedung akan berganti juga, maka pengambilan keputusan akan terus berubah. Pergantian direksi sendiri disebabkan oleh masalah internal yaitu kurangnya pengalaman direksi sebelumnya atau adanya korupsi. Kurangnya pengalaman direksi dapat menyebabkan berbagai konflik dengan pedagang, masyarakat sekitar, maupun terhadap karyawan yang lain. Dengan cara merombak jajaran kepemimpinan baik dari sisi investor maupun pemerintah, maka salah satu pihak pemerintah atau investor harus ada yang berlapang dada jika masalah yang dihadapi sudah diberikan sanksi bagi pelanggarnya, namun masih belum ada titik temu penyelesaiannya.

### **4.9 Analisa Penentuan Mitigasi Kejadian Pada Proyek Gedung Public Private Partnership di Surabaya**

Setiap dampak kejadian memiliki beberapa mitigasi. Pada penelitian ini supaya mendapatkan mitigasi yang tepat, maka data yang telah didapatkan diolah dengan metode *decision tree*. Setiap mitigasi kejadian memiliki dampak yang dibagi menjadi dua kriteria pengambilan keputusan seperti sukses dan gagal ketika mitigasi tersebut dilaksanakan. Kriteria pengambilan keputusan terdiri dari data probabilitas dan nilai dampak mitigasi. Nilai dampak mitigasi dan probabilitas diperoleh dari hasil *expert judgement* para ahli yang memegang peranan terhadap proyek gedung KPS di Surabaya, seperti pada Lampiran 6.

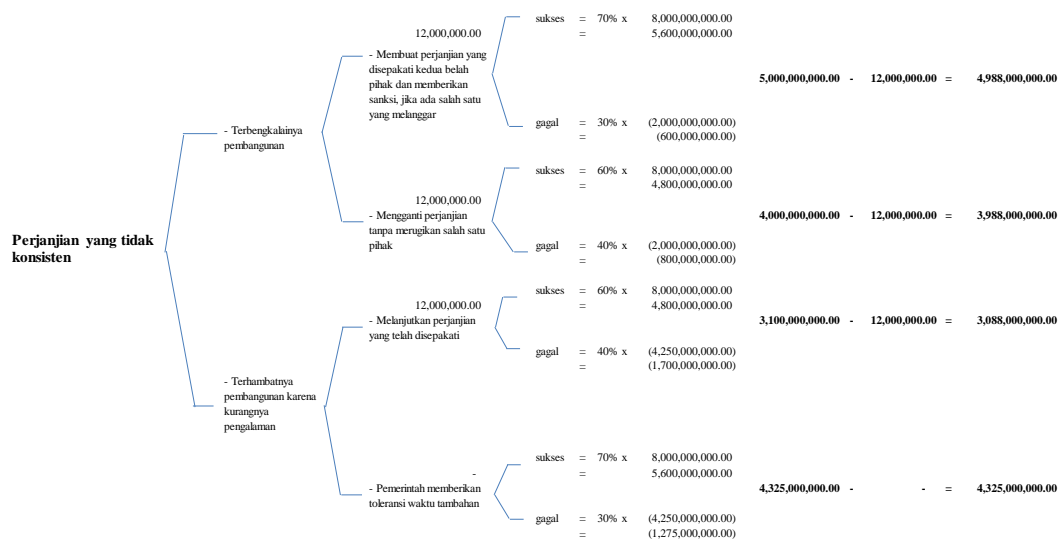
Untuk membentuk pohon keputusan dari kejadian implementasi gedung KPS menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan masalah yang dihadapi dengan memperhitungkan penyebab dan dampak yang terjadi.
2. Membuat sebuah pohon keputusan sederhana yang hanya memuat dampak kejadian tanpa dilengkapi dengan data-datanya.



3. Membuat tabel keputusan berdasarkan pendefinisian dampak dan mencantumkan data-data mitigasi, serta menentukan biaya pelaksanaan mitigasi. Biaya pelaksanaan mitigasi didapatkan dari *expert judgement* para ahli yang memegang peranan terhadap proyek gedung KPS di Surabaya, seperti pada Lampiran 5.
4. Menentukan probabilitas dan menghitung nilai dampak kriteria pengambilan keputusan seperti berhasil dan gagalnya mitigasi. Nilai dampak mitigasi dihitung menggunakan rata-rata dari keseluruhan nilai dampak mitigasi obyek penelitian. Pada nilai dampak mitigasi dari kejadian tenan banyak yang kosong terdapat data  $\geq 5$  data, maka perhitungan menggunakan analisa statistik deskriptif, seperti pada Lampiran 7.
5. Setelah mendapatkan hasil nilai dampak mitigasi, pengolahan data akan dilanjutkan dengan metode *Expected Monetary Value* (EMV), yaitu nilai dampak mitigasi dikalikan dengan probabilitas.
6. Menjumlahkan nilai kriteria keputusan (berhasil dan gagal) dari setiap mitigasi.
7. Membandingkan hasil penjumlahan nilai kriteria keputusan dengan nilai pelaksanaan mitigasi. Untuk mendapatkan nilai mitigasi yang tepat, ketika hasil penjumlahan nilai kriteria keputusan lebih besar daripada nilai pelaksanaan mitigasi.

Dari perhitungan *decision tree* tersebut akan didapatkan mitigasi yang paling tepat untuk kejadian pada proyek gedung KPS di Surabaya. Ketepatan mitigasi ditentukan dari perbandingan nilai pelaksanaan mitigasi dengan nilai dampak mitigasi jika berhasil atau gagal saat pelaksanaan. Jika nilai pelaksanaan lebih besar dibandingkan nilai dampak mitigasi, maka mitigasi tersebut dianggap rugi dan gagal dalam pelaksanaan. Jika nilai pelaksanaan lebih besar dibandingkan nilai dampak mitigasi, maka mitigasi tersebut dianggap untung dan berhasil dalam pelaksanaan, seperti perhitungan Lampiran 8 dan salah satu diagram hasil analisis *decision tree* pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Diagram Decision Tree Kejadian Perjanjian yang Tidak Konsisten

Dari gambar diagram tersebut dapat dilihat nilai decision tree yang paling tinggi dari setiap dampak yaitu mitigasi membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, jika ada salah satu yang melanggar dan pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Untuk hasil dari metode decision tree berupa mitigasi yang tepat terhadap kejadian tenan banyak yang sepi/kosong seperti pada Lampiran 9 adalah sebagai berikut :

- Menempatkan PKL ke lokasi yang sudah ditentukan oleh pemerintah
- Menambahkan SDM yang ahli dalam manajemen pengelolaan pasar
- Membatasi jam operasional bagi pasar modern dan memberikan kebebasan bagi pasar tradisional untuk beroperasi dengan tetap memperhatikan aspek-aspek kenyamanan pasar
- Mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut
- Promosi penjualan stan yang masih kosong
- Mengganti investor yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga ikut andil dalam mengembangkan pasar tersebut.

#### 4.10 Diskusi Hasil Penelitian

Dari hasil analisis yang didapatkan, dapat diketahui bahwa risiko yang paling dominan terjadi pada implementasi proyek gedung KPS di Surabaya, yaitu

tenan banyak yang kosong dan perjanjian yang tidak konsisten, dimana hal ini sesuai dengan pendapat dari Permatasari (2011), yang menyatakan bahwa risiko yang mempengaruhi *Public Private Partnership* (PPP) pada proyek pembangunan pasar di Surabaya salah satunya jumlah stan yang tersewa/terjual dibawah estimasi (banyak stan yang kosong), mengingat hal ini disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adanya PKL yang berdagang dipinggir jalan pasar, perkembangan pasar modern yang menjadi pesaing baru, ketidaksesuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar, kesalahan dalam studi kelayakan, pemasaran yang kurang bagus oleh investor.

Menurut Shen, et al (2006) bahwa proyek dengan skema KPS memiliki risiko cukup besar daripada proyek konstruksi pada umumnya. Dalam proyek Kerjasama Pemerintah Swasta, berbagai risiko yang dihadapi tentu bermacam-macam. beberapa temuan dari hasil penelitian terdahulu telah membahas mengenai macam-macam risiko yang mempunyai pengaruh besar serta faktor-faktor keberhasilan dalam proyek Kerjasama Pemerintah Swasta.

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2011) menghasilkan risiko yang mempengaruhi public private partnership (ppp) pada proyek pembangunan pasar di Surabaya dilihat dari sudut pandang pemerintah. Hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa 13 risiko berpengaruh besar, 26 risiko berpengaruh sedang dan 2 risiko berpengaruh rendah terhadap PPP pada proyek pembangunan pasar di Surabaya. Risiko yang berpengaruh besar, yaitu tidak tersedianya dana oleh investor, adanya pesaing baru dalam usaha pusat perbelanjaan, kurangnya pengawasan terhadap pembiayaan proyek oleh pemerintah, kurangnya pengalaman investor untuk membangun pusat perbelanjaan (pasar), jumlah stan yang tersewa/terjual dibawah estimasi (banyak stan yang kosong), kurangnya kemampuan investor dalam mengatur, membangun, mengoperasikan dan membiayai pasar, Kualitas pada saat konstruksi dan pengoperasian yang tidak sesuai, Risiko memburuknya keuangan investor pada saat pengoperasian.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai analisis risiko yang dilakukan pada Kerjasama Pemerintah Swasta, dapat diketahui bahwa risiko yang berpeluang mengancam pada proyek tersebut sangat banyak dan datang dari berbagai sumber, hasil dari penelitian terdahulu telah menemukan beberapa risiko

yang secara umum hampir sama dengan hasil yang didapatkan pada penelitian ini, seperti risiko adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah, adanya kegagalan desain, perjanjian yang tidak konsisten.

Risiko-risiko tersebut bisa menimbulkan kegagalan bagi Kerjasama Pemerintah Swasta, hal ini sangat berlawanan dengan penelitian Rahmawati (2006) bahwa faktor-faktor keberhasilan Kerjasama Pemerintah Swasta, meliputi faktor komitmen dan faktor konsorsium, faktor keterlibatan pemerintah, faktor status gedung) dan faktor prospek marketing, faktor analisa finansial, kesepakatan operasional dan kesepakatan konsesi. Penelitian tersebut juga menunjukkan beberapa permasalahan yang sering terjadi selama kerjasama PPP berlangsung, yaitu antara lain profit yang dihasilkan tidak sesuai/lebih kecil dari rencana, seringnya terjadi konflik bahkan yang mengakibatkan pemutusan kontrak, penambahan kontrak (addendum) yang menunjukkan ketidaksiapan pembuatan perjanjian, pemilihan partner, serta kerusakan gedung/kondisi akhir gedung pada saat transfer.

Hasil analisis juga mendapatkan mitigasi tiap-tiap risiko yang paling dominan pada implementasi proyek gedung KPS di Surabaya. Kejadian perjanjian yang tidak konsisten menimbulkan dampak, seperti terbengkalainya pembangunan dan terhambatnya pembangunan karena kurangnya pengalaman. Mitigasi untuk dampak tersebut adalah membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, jika ada salah satu yang melanggar dan pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.

Sedangkan untuk kejadian tenan banyak yang kosong menimbulkan dampak pasar atau mall akan sepi pengunjung, pasar atau mall tidak akan bisa berkembang, pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun, dan banyak stan yang tidak terjual dan membuat sepi pengunjung. Beberapa mitigasi dari dampak kejadian tersebut adalah menempatkan PKL ke lokasi yang sudah ditentukan oleh pemerintah, menambahkan SDM yang ahli dalam manajemen pengelolaan pasar, membatasi jam operasional bagi pasar modern dan memberikan kebebasan bagi pasar tradisional untuk beroperasi dengan tetap memperhatikan aspek-aspek kenyamanan pasar, mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut,

menjual stan yang masih kosong dengan harga relatif lebih murah, mengganti investor yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga ikut andil dalam mengembangkan pasar tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat dimengerti bahwa masalah-masalah tersebut wajar terjadi, mengingat banyaknya resiko dan ketidakpastian sepanjang implementasi *Public Private Partnership* (PPP), banyaknya pihak-pihak yang terlibat, serta tidak banyak pengalaman yang dimiliki oleh negara atau daerah yang menggunakan pola PPP (Rahmawati, 2006). Oleh sebab itu pemantauan dan pengendalian risiko yang mempengaruhi kerjasama pemerintah swasta pada proyek pembangunan gedung di kota surabaya akan dapat berjalan efektif apabila analisis risiko yang dilakukan dengan data yang sebenarnya.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisa dan data, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini diidentifikasi dua puluh dua risiko yang paling berpengaruh terhadap KPS dari sudut pandang pemerintah, dimana terdapat 6 risiko yang sering terjadi pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya, yaitu :
  - a. Tenan pasar banyak yang kosong
  - b. Adanya keterlambatan pembayaran biaya kontribusi investor ke pemerintah
  - c. Adanya kegagalan desain interior
  - d. Perjanjian yang tidak konsisten
  - e. Tidak tersedianya dana oleh investor
  - f. Kualitas bangunan yang tidak layak saat serah terima investor ke pemerintah
2. Dari enam risiko tersebut terdapat dua risiko yang paling dominan pada implementasi proyek KPS pembangunan gedung di Surabaya, diantaranya :
  - a. Kejadian perjanjian yang tidak konsisten
    - i. Dampak kejadian perjanjian yang tidak konsisten :
      - (i) Terbengkalainya pembangunan
      - (ii) Terhambatnya pembangunan karena kurangnya pengalaman
    - ii. Mitigasi kejadian perjanjian yang tidak konsisten :
      - (i) Membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, jika ada salah satu yang melanggar
      - (ii) Pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak
  - b. Kejadian tenan pasar banyak yang kosong
    - i. Dampak kejadian tenan yang kosong/sepi :

- (i) Pasar atau mall akan sepi pengunjung
- (ii) Pasar atau mall tidak akan bisa berkembang
- (iii) Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun
- (iv) Banyak stan yang tidak terjual dan membuat sepi pengunjung
- ii. Mitigasi kejadian tenan yang kosong/sepi :
  - (i) Menempatkan PKL ke lokasi yang sudah ditentukan oleh pemerintah
  - (ii) Menambahkan SDM yang ahli dalam manajemen pengelolaan pasar
  - (iii) Membatasi jam operasional bagi pasar modern dan memberikan kebebasan bagi pasar tradisional untuk beroperasi dengan tetap memperhatikan aspek-aspek kenyamanan pasar
  - (iv) Mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut
  - (v) Promosi penjualan stan yang masih kosong
  - (vi) Mengganti investor yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga ikut andil dalam mengembangkan pasar tersebut.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini tidak membahas risiko pada tahapan KPS tertentu secara mendalam. Risiko dalam penelitian ini yaitu risiko secara garis besar yang ada pada PPP. penelitian dapat mengembangkan dengan menganalisa risiko secara mendalam pada satu tahapan saja seperti tahap perencanaan, persiapan, transaksi, manajemen pelaksanaan perjanjian.
2. Untuk penelitian selanjutnya dapat membahas mengenai tema yang sama, akan tetapi dengan melihat dari sudut pandang lain. Misalnya saja dari segi investor, hukum, maupun dari segi ekonomi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R. (2014). "Prioritas Pertimbangan Swasta Dalam Penyediaan Infrastruktur Air Bersih Dengan Skema Kerjasama Pemerintah – Swasta (KPS)". *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota A SAPPK V3N1*.
- Adji, G. (2010). *The Smart Handbook of Public Private Partnership*. Rene Publisher. Jakarta.
- Agam, Y. N. (2010). *Wisata Belanja: Mal dan Plaza di Surabaya*. Entry from <https://rajaagam.wordpress.com/tag/pasar-turi/>
- Amalia, R. (2012). "Analisa Penyebab Keterlambatan Proyek Pembangunan Sidoarjo Town Square Menggunakan Metode Fault Tree Analysis (FTA)". *Jurnal Teknik ITS Vol. 1, No. 1*, 20-23.
- Amir, R. A. (2014). "Prioritas Pertimbangan Swasta Dalam Penyediaan Infrastruktur Air Bersih Dengan Skema Kerjasama Pemerintah – Swasta (KPS)". *Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota A SAPPK V3N1*, 135-146.
- Asih, E. W. (2008). "Analisis Keputusan Dalam Penentuan Strategi Pelaksanaan Fumigasi". *Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi*.
- Berman, B. a. (2007). *Retail Management A Strategic Approach. Ten Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Berry, M. J. A. dan Linoff, G. S. (2004). *Data Mining Techniques For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management, Second Edition Indianapolis*. Indiana Wiley Publishing, Inc.
- Brigham, E. F dan Houston. (2006). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, edisi Sepuluh, Alih Bahasa Ali Akbar Yulianto*. Jilid I. Salemba Empat. Jakarta
- Foster, S. T. (2004). *Managing Quality: an Integrative Approach*. Person education International.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Financial Times Prentice Hall.
- Harjanto, B. dan Hidayati, W. (2003). *Konsep Dasar Penilaian Properti, BPFE*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hasby, M. (2011). Penggunaan Pohon Keputusan dalam Teori Keputusan. *Makalah IF2091 Struktur Diskrit – Sem. I*.
- Hubudi, H. (2010). "Fakor-faktor Penentu Kesuksesan (Critical Success Factors) Pada Kerjasama Pemerintah Swasta Bidang Infrastruktur di Indonesia". *Jurnal Publika, Vol.2 No. 2*, 130-164.
- Husein, G. M. (2015). "Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Penerapan Pada Document Management System di PT. Jabar Telematika (JATEL)". *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi. Vol. 1, No. 2*, 2229-2443.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2009). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 2 Tentang Laporan Arus Kas*. Salemba Empat. Jakarta.
- ISO 31010. (2009). *International Standart, Risk Management - Risk Assessment Techniques*.
- Istiningtyas, D. A. (2008). *Analisis Kebijakan dan Strategi Pengembangan Pasar Tradisional Di Kota Bogor*. Tesis. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Karsono, Yusef Widya. (2001). "Laporan Arus Kas Sebagai Alat Untuk Menganalisa Kesehatan Perusahaan". *Antisipasi, Vol.5 No.1*, 33-57.



- Kottler, P. dan Gary, A. (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. PT. Erlangga. Jakarta.
- Kristanti, E. (2010). *Identifikasi Faktor-Faktor Kegagalan Proses Produksi Besi Beton Dengan Metode Fault Tree Analysis (Studi Kasus Di PT. Asian Profile Indosteel Surabaya)*. Tesis. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Kurdi, M. Y. (2004). *Pengembangan Kemitraan Pemerintah dan Swasta Dalam Bidang Infrastruktur*. Entry from [www. diskimrum.jabarprov.go.id](http://www.diskimrum.jabarprov.go.id).
- Lanin, I. (2012). *Analisis Bowtie*. APB. Entry from <http://www.apb-group.com/analisis-bowtie/>
- Manullang, H. (2015). *Analisis Penyebab Kecelakaan Kerja Dengan Menggunakan Metode Fault Tree Analysis (Studi Kasus : PT. Wijaya Karya)*. Tesis. Universitas Bina Darma. Palembang.
- Masitoh, H. (2014). "Public Private Partnership (PPP) Pengelolaan Aset Daerah : Studi Deskriptif tentang Kemitraan antara Perusahaan Daerah Pasar Surya (PDPS) Surabaya dengan PT Arwinto Intan Wijaya (AIW) dalam Pembangunan dan Pengembangan Darmo Trade Center (DTC) Surabaya". *Kebijakan dan Manajemen Publik, Vol.2, No.1*.
- Miles, M. G. (2007). *Real Estate Development : Principles and Process Fourth Edition*. Urban Land Institute.
- Nurfarida, S. (2013). *Alokasi Risiko Proyek Pembangunan Jalan Dengan Sistem Performance Based Contract*. Tesis. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Permatasari, C. W. (2011). "Penilaian Risiko Yang Mempengaruhi Public Private Partnership (PPP) Pada Proyek Pembangunan Pasar Di Surabaya Dilihat Dari Sudut Pandang Pemerintah". *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII*.
- Pitasari, G. P. (2014). "Analisis Kecelakaan Kerja Untuk Meminimisasi Potensi Bahaya Menggunakan Metode Hazard and Operability dan Fault Tree Analysis". *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 167-179.
- Prawoto, A. (2003). *Teori dan Praktek Penilaian Properti*. BPFE. Yogyakarta:
- Pudjosumarto, M. (1998). *Evaluasi Proyek*. Liberty. Yogyakarta.
- Putra, M. A. (2012). *Analisa Pembeayaan Investasi Proyek Apartemen Puncak Kertajaya Surabaya*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Rahmawati, F. (2006). *Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Public Private Partnership Pada Proyek Gedung di Surabaya*. Tesis Magister Teknik. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Rostiyanti. (2012). "Kerangka Pengukuran Kinerja Sistem Penyelenggaraan Jalan Tol". *JTS, Vol. 11, No. 2*, 117-127.
- Setiani, E. P. (2012). *Payoff dan Laba Dari Opsi*. Entry from: <http://pou-pout.blogspot.co.id/2012/05/payoff-dan-laba-dari-ops.html>
- Setiawan, H. (2013). *Teori Pasar Modal*. Entry from <http://henrich27.blogspot.co.id/2013/11/opsi.html>
- Shinta, D. (2011). *Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Kerjasama Pemerintah dan Swasta Pada Pembangunan Terminal Peti Kemas Palaran*. Tesis Universitas Indonesia.

- Sinansari, Puti dan Negoro, Nugroho P. (2011). *Kerangka Pemilihan Bentuk Kerjasama Pemerintah dan Swasta Berdasarkan Faktor Risiko Pada Proyek Revitalisasi Pasar Tradisional Surabaya*. Tesis Magister teknik. Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Surabaya.
- Sriyadi. (2011). *Analisis Risiko Dan Hubungan Klausul Kontrak Build Operate Transfer Pada Pembangunan Terminal Kapal Pesiar di Indonesia (Studi Kasus Terminal Kapal Pasar Tanah Ampo)*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sukriswanto, U. (2012). *Analisis Kelayakan Revitalisasi Pasar Umum Gubug Kabupaten Grobogan*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Susantono, B. dan Berawi, M. Ali. (2012). "Perkembangan Kebijakan Pembiayaan Infrastruktur Transportasi Berbasis Kerjasama Pemerintah Swasta Di Indonesia". *Jurnal Transportasi* Vo. 12 No. 2, 93-102.
- Suwardjono. (2008). *Teori Akuntansi : Perekayasaan Laporan Keuangan*. BPFE. Yogyakarta.
- Trismara, R. N. (2011). *Manajemen Risiko Proyek Pembangunan Jalur Kereta Api Batu Bara di Kalimantan Tengah Dengan Skema KPS*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta.
- UNESCAP, U. N. (2011). *A guidebook on : Public-Private Partnership in infrastructure*. United Nations. Bangkok.
- Utama, D. (2010). "Prinsip dan Strategi Penerapan "Public Private Partnership" Dalam Penyediaan Infrastruktur Transportasi". *Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia* Vol. 12, No. 3, 145-151.
- Vining, A. R. (2008). "Public Private Partnerships : Eight rules for governments". *Public Works Management & Policy* Vol. 13, No. 2, 149-161.
- Wiboonponse, A. dan Songsak, S. (2006). *Mengamankan Partisipasi Produsen Kecil dalam Sistem Agro-Makanan Nasional dan Regional Yang Terestrukturisasi: Kasus Thailand*, from Regoverning Markets: <http://www.regoverningmarkets.org>
- Yescombe, E. R. (2002). *Principles Of Project Finance*. Academic Press. London, U.K.
- Yustina, V. S. (2014). *Analisa Penilaian dan Alokasi Resiko Pada Proyek Kerjasama Pemerintah Dengan Swasta*. Tesis. Universitas Atma Jaya. Yogyakarta.

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## **Lampiran 1**

### **RANCANGAN FORM WAWANCARA**

Judul :

Pemantauan dan Pengendalian Risiko Kerjasama Pemerintah Swasta di Surabaya

Tujuan Wawancara :

Mendapatkan data dan informasi mengenai risiko beserta penyebab dan dampak risiko yang terjadi pada implementasi proyek KPS

Responden :

Wawancara ditujukan kepada pihak Pemerintah Kota Surabaya, Perusahaan Daerah Pasar Surya, dan pihak investor.

Peneliti :

Nindy Mustika Dewi

Mahasiswa Manajemen Proyek Konstruksi ITS.

NRP : 3114203003

Telp : 081938440666

Email : [nindymustika@gmail.com](mailto:nindymustika@gmail.com)

## LAMPIRAN 2

Tabel 1.1 Rincian Nilai Kerugian Dampak Dari Kejadian Implementasi Gedung KPS Di Surabaya

No.	Keterangan	Tipe Pasar / Mall	Rincian Biaya						Rata-rata
			Biaya		Keterangan	Waktu		Total Biaya	
1	Menyediakan lokasi untuk PKL	Darmo trade centre	1,250,000.00	Biaya pembuatan stan	x	40 stan	x 12 bulan	= 600,000,000.00	
		Pasar ampel	1,250,000.00	Biaya pembuatan stan	x	20 stan	x 12 bulan	= 300,000,000.00	
		Pasar koblen	1,250,000.00	Biaya pembuatan stan	x	20 stan	x 12 bulan	= 300,000,000.00	
		Pasar kupang gunung	1,250,000.00	Biaya pembuatan stan	x	20 stan	x 12 bulan	= 300,000,000.00	
2	Promosi tenant/pasar ke pemasok besar dan konsumen	Tunjungan centre	3,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+	6,000,000	Biaya promosi x 12 bulan	= 108,000,000.00	
		Darmo trade centre	5,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+	20,000,000	Biaya promosi x 12 bulan	= 300,000,000.00	
		Kapas krampung commercial centre	5,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+	20,000,000	Biaya promosi x 12 bulan	= 300,000,000.00	
		Tunjungan centre	25,000.00	Biaya listrik	x	50 stan	x 12 bulan	= 15,000,000.00	
3	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Darmo trade centre	175,000.00	Biaya sewa	x	50 stan	x 12 bulan	= 105,000,000.00	
		Darmo trade centre	25,000.00	Biaya listrik	x	2,772 stan	x 12 bulan	= 831,600,000.00	
		Kapas krampung commercial centre	175,000.00	Biaya sewa	x	2,772 stan	x 12 bulan	= 5,821,200,000.00	
		Kapas krampung commercial centre	25,000.00	Biaya listrik	x	3,247 stan	x 12 bulan	= 974,100,000.00	
4	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Pasar bratang	175,000.00	Biaya sewa	x	3,247 stan	x 12 bulan	= 6,818,700,000.00	
		Tunjungan centre	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x 12 bulan	= 60,000,000.00	
		Darmo trade centre	175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x 12 bulan	= 420,000,000.00	
		Kapas krampung commercial centre	25,000.00	Biaya listrik	x	50 stan	x 12 bulan	= 15,000,000.00	
		Pasar bratang	175,000.00	Biaya sewa	x	50 stan	x 12 bulan	= 105,000,000.00	
		Pasar ampel	25,000.00	Biaya listrik	x	2,772 stan	x 12 bulan	= 831,600,000.00	
		Pasar koblen	175,000.00	Biaya sewa	x	2,772 stan	x 12 bulan	= 5,821,200,000.00	
		Pasar kupang gunung	25,000.00	Biaya listrik	x	3,247 stan	x 12 bulan	= 974,100,000.00	

No.	Keterangan	Tipe Pasar / Mall	Rincian Biaya					Rata-rata
			Biaya	Keterangan	Waktu	Total Biaya		
4	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Pasar koblen	25,000.00	Biaya listrik	x 200 stan	= 60,000,000.00	1,200,000,000.00	
		Pasar gunung kupang	175,000.00	Biaya sewa	x 200 stan	= 420,000,000.00		
5	Promosi tenant/pasar ke pemasok besar dan konsumen		25,000.00	Biaya listrik	x 250 stan	= 75,000,000.00		
			175,000.00	Biaya sewa	x 250 stan	= 525,000,000.00		
		Pasar bratang	3,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+ 6,000,000	= 108,000,000.00		
		Pasar ampel	3,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+ 6,000,000	= 108,000,000.00		
6	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Pasar kupang gunung	3,000,000.00	Biaya meeting dengan pemasok besar	+ 6,000,000	= 108,000,000.00		
		Tunjungan centre	25,000.00	Biaya listrik	x 50 stan	= 15,000,000.00		
			175,000.00	Biaya sewa	x 50 stan	= 105,000,000.00		
		Darmo trade centre	25,000.00	Biaya listrik	x 2,772 stan	= 831,600,000.00		
			175,000.00	Biaya sewa	x 2,772 stan	= 5,821,200,000.00		
		Kapas krampung commercial centre	25,000.00	Biaya listrik	x 3,247 stan	= 974,100,000.00		
7	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		175,000.00	Biaya sewa	x 3,247 stan	= 6,818,700,000.00		
		Pasar bratang	25,000.00	Biaya listrik	x 200 stan	= 60,000,000.00		
			175,000.00	Biaya sewa	x 200 stan	= 420,000,000.00		
		Tunjungan centre	25,000.00	Biaya listrik	x 50 stan	= 15,000,000.00		
8	Pendapatan pemerintah pertahun	Hitech mall	175,000.00	Biaya sewa	x 50 stan	= 105,000,000.00		
			25,000.00	Biaya listrik	x 2,772 stan	= 831,600,000.00		
		Tunjungan centre	175,000.00	Biaya sewa	x 2,772 stan	= 5,821,200,000.00		
			25,000.00	Biaya listrik	x 50 stan	= 15,000,000.00		
9	Biaya renovasi gedung	Hitech mall	175,000.00	Biaya sewa	x 50 stan	= 105,000,000.00		
			25,000.00	Biaya listrik	x 2,772 stan	= 831,600,000.00		
			175,000.00	Biaya sewa	x 2,772 stan	= 5,821,200,000.00		
		Kapas Krampung commercial centre	1,000,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 tahun	= 1,000,000,000.00		
10	Biaya renovasi gedung	Pasar bratang	500,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 tahun	= 500,000,000.00		
		Pasar ampel	500,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 tahun	= 500,000,000.00		
		Pasar koblen	500,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 tahun	= 500,000,000.00		
		Pasar kupang gunung	500,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 tahun	= 500,000,000.00		
10	Biaya pengelompokan zona	Kapas Krampung commercial centre	50,000,000.00	Biaya pemindahan pedagang dan pembersihan	x 1 tahun	= 50,000,000.00		

No.	Keterangan	Tipe Pasar / Mall	Rincian Biaya						Rata-rata	
			Biaya		Keterangan		Waktu			Total Biaya
10	Biaya pengelompokan zona	Pasar bratang	20,000,000.00	Biaya pemindahan pedagang dan pembersihan			x	1 tahun	= 20,000,000.00	
		Pasar ampel	20,000,000.00	Biaya pemindahan pedagang dan pembersihan			x	1 tahun	= 20,000,000.00	
		Pasar koblen	20,000,000.00	Biaya pemindahan pedagang dan pembersihan			x	1 tahun	= 20,000,000.00	
		Pasar kupang gunung	20,000,000.00	Biaya pemindahan pedagang dan pembersihan			x	1 tahun	= 20,000,000.00	
11	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik + biaya maintenance	Pasar bratang	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00	
			150,000,000.00	Biaya maintenance					= 150,000,000.00	
		Pasar manukan kulon	25,000.00	Biaya listrik	x	- stan	x	12 bulan	= -	
			175,000.00	Biaya sewa	x	- stan	x	12 bulan	= -	
			150,000,000.00	Biaya maintenance					= 150,000,000.00	
		Pasar ampel	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00	
			150,000,000.00	Biaya maintenance					= 150,000,000.00	
		Pasar koblen	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00	
			150,000,000.00	Biaya maintenance					= 150,000,000.00	
12	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik + 30% biaya pembangunan	Pasar kupang gunung	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00	
			150,000,000.00	Biaya maintenance					= 150,000,000.00	
		Pasar bratang	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00	
		Pasar ampel	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00	
		Pasar koblen	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00	
		Pasar kupang gunung	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00	
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00	

No.	Keterangan	Tipe Pasar / Mall	Rincian Biaya						Rata-rata
			Biaya	Keterangan	Waktu	Total Biaya			
13	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Pasar manukan kulon	25,000.00	Biaya pendapa	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00
		Pasar ampel	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00
14	Biaya PD Pasar dalam menanggulangi biaya konstruksi saat pelaksanaan di lapangan	Pasar manukan kulon	250,000,000.00	Biaya bantuan terhadap investor	2		x	1 tahun	= 250,000,000.00
		Pasar ampel	250,000,000.00	Biaya bantuan terhadap investor			x	1 tahun	= 250,000,000.00
15	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	Pasar manukan kulon	25,000.00	Biaya listrik	x	200 stan	x	12 bulan	= 60,000,000.00
			175,000.00	Biaya sewa	x	200 stan	x	12 bulan	= 420,000,000.00
		Pasar ampel	25,000.00	Biaya listrik	x	250 stan	x	12 bulan	= 75,000,000.00
			175,000.00	Biaya sewa	x	250 stan	x	12 bulan	= 525,000,000.00
16	Biaya renovasi gedung	Tunjungan centre	1,000,000,000.00	Biaya renovasi gedung			x	1 tahun	= 1,000,000,000.00

Sumber : Sumber Olahan (2017)



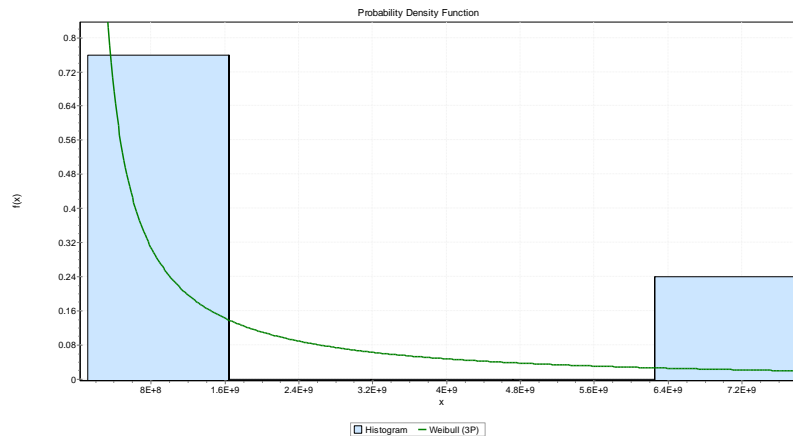
***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

### Lampiran 3

Perhitungan nilai kerugian menggunakan statistik deskriptif untuk mencari rata-rata nilai kerugian dari setiap risiko. Statistik deskriptif ini digunakan dengan data yang ada  $\geq 5$  data. Jumlah data yang tidak sesuai akan dihitung rata-rata biasa tanpa menggunakan olahan statistik.

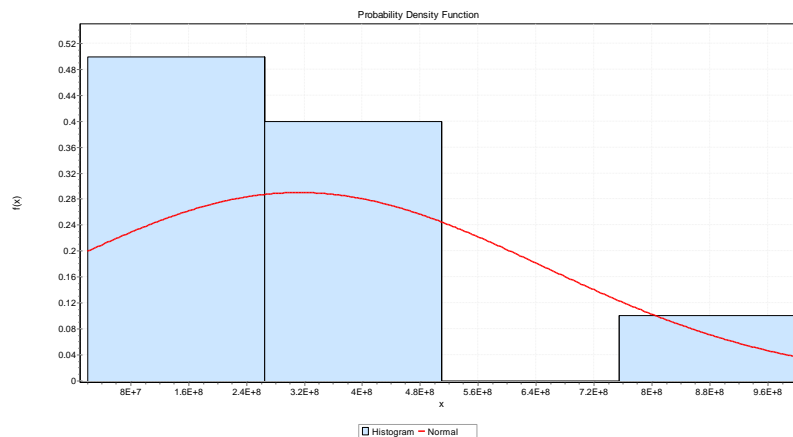
#### 3.1 Risiko Tenan Banyak yang Kosong/Sepi

- Distribusi : Weibull (3P)
- Parameter :  $\alpha=0.38023$   $\beta=9.5749E+8$   $\gamma=1.0800E+9$
- Mean :  $\gamma + [\alpha (\text{gamma}(1+1/\beta))]$  = 1080000000.36



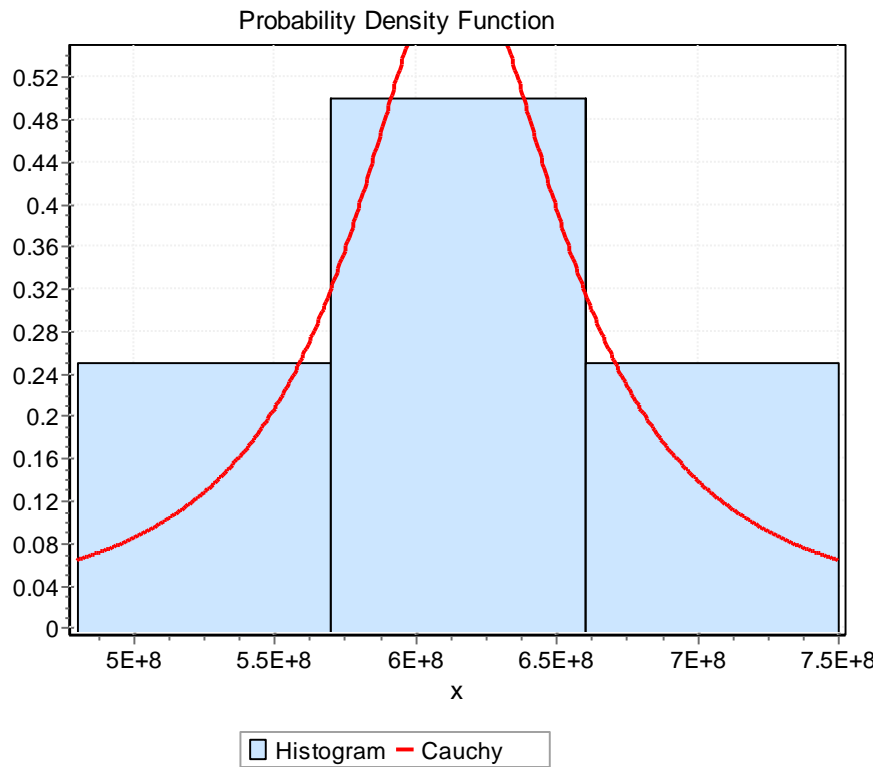
#### 3.2 Risiko Adanya Kegagalan Desain

- Distribusi : Normal
- Parameter :  $\sigma=3.3738E+8$   $\mu=3.1300E+8$
- Mean : 3.1300E+8



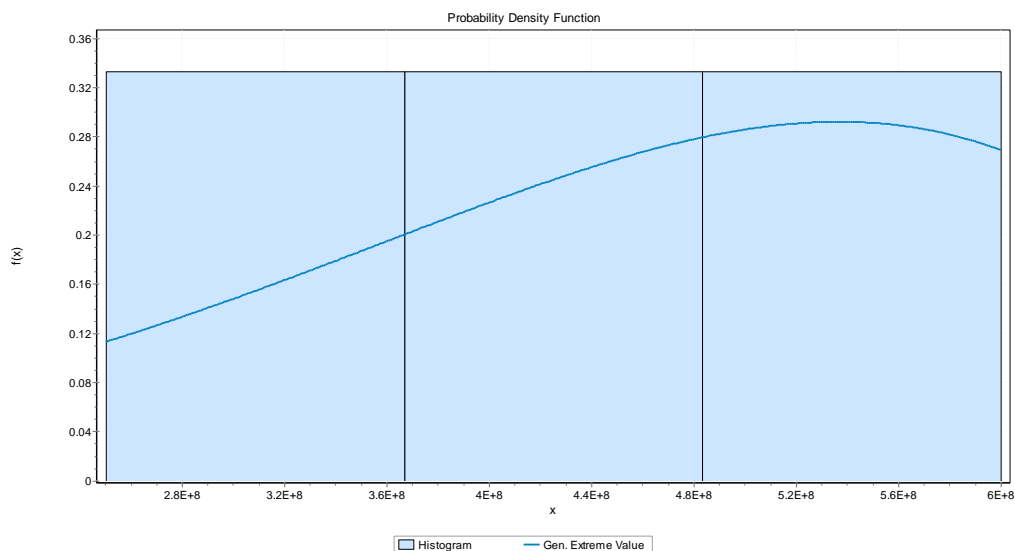
### 3.3 Risiko Perjanjian yang Tidak Konsisten

- Distribusi : Cauchy
- Parameter :  $\sigma=4.5000E+7$   $\mu=6.1500E+8$
- Mean :  $6.1500E+8$



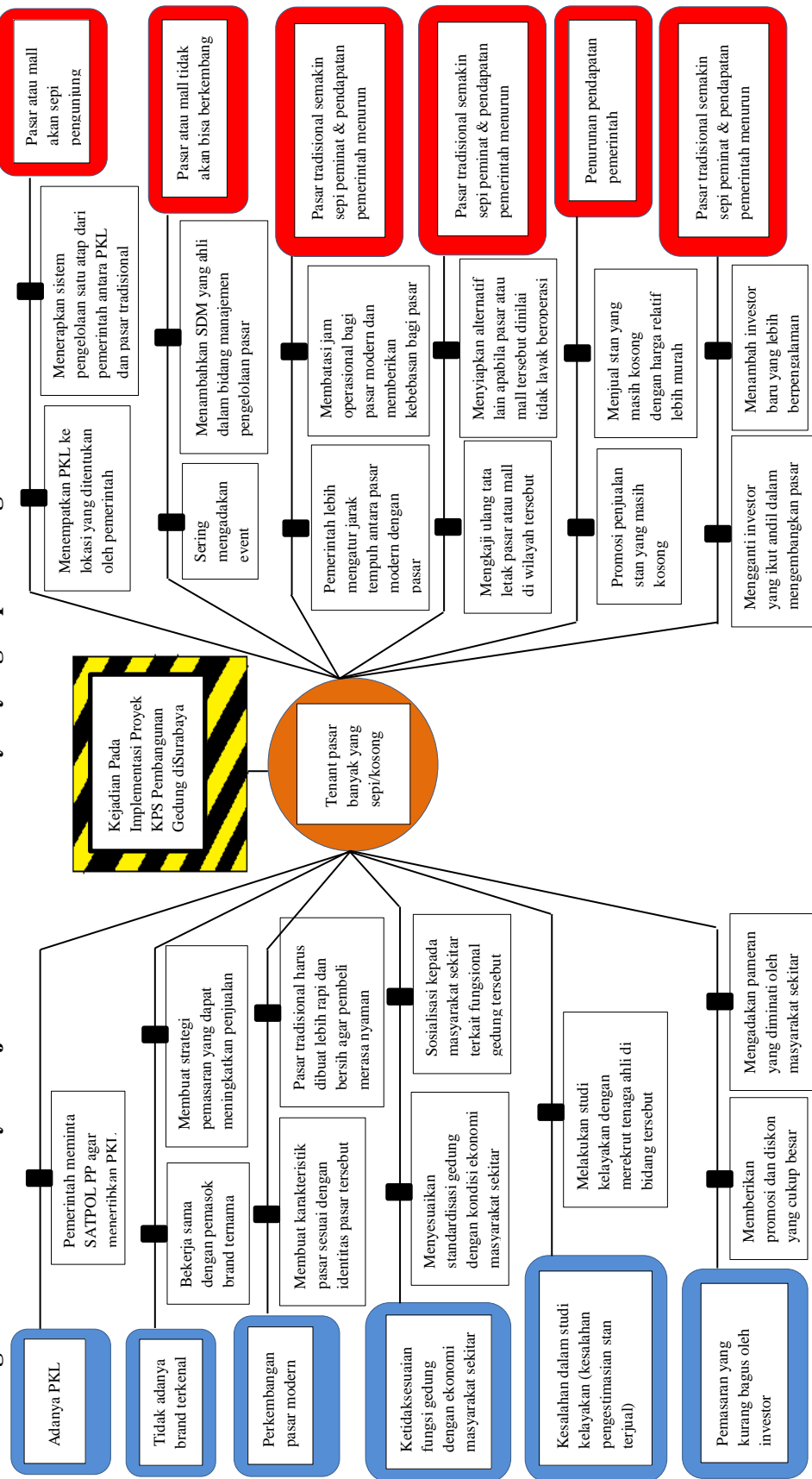
### 3.4 Risiko Tidak Tersedianya Dana Oleh Investor

- Distribusi : Gen Extreme Value
- Parameter :  $k=-0.58864$   $\sigma=1.8378E+8$   $\mu=4.0970E+8$
- Mean :  $\mu + \sigma$  ( $\text{gamma}(1-k)-1 = 443329392.17$ )

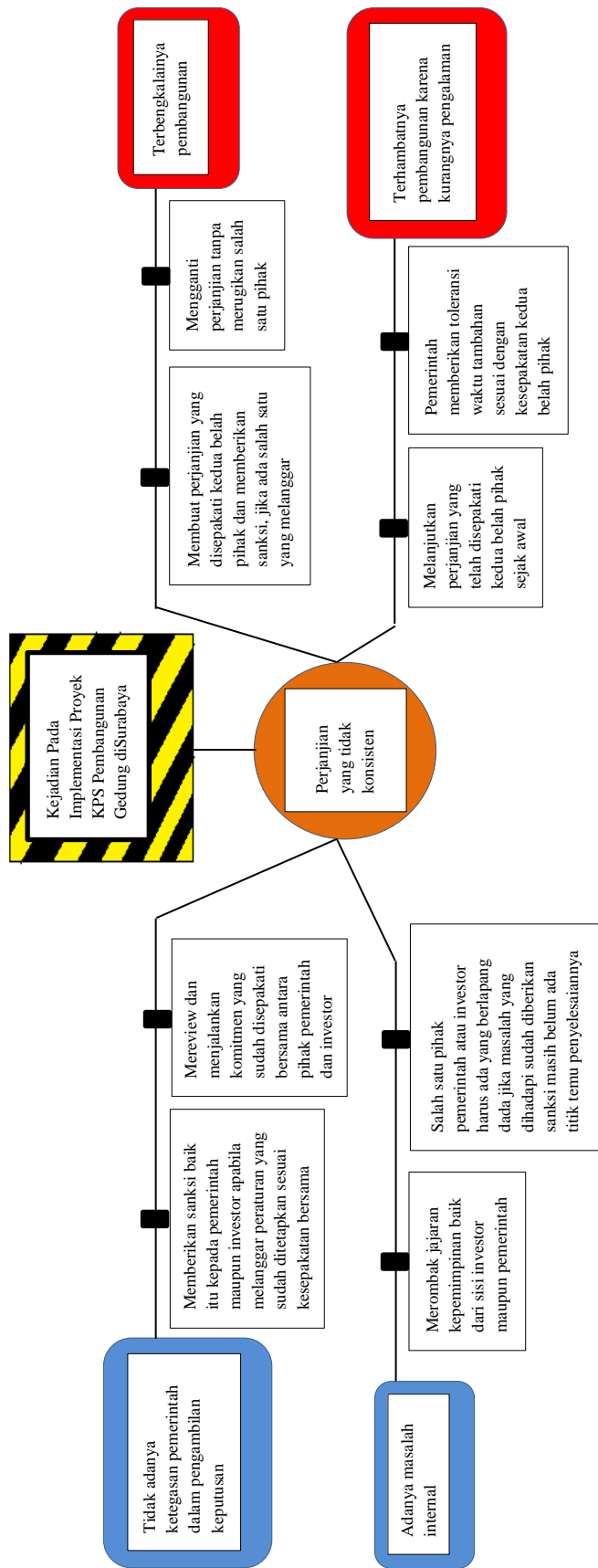


## LAMPIRAN 4

### 4.1 Diagram Bow-Tie Analysis Kejadian Tenant Pasar Banyak yang Sepi/Kosong



## 4.2 Diagram Bow-Tie Analysis Kejadian Perjanjian yang Tidak Konsisten



## LAMPIRAN 5

Tabel 5.1 Rincian Nilai Mitigasi Dari Kejadian Implementasi Gedung KPS Di Surabaya

No.	Biaya Mitigasi	Ket. Biaya Mitigasi	Obyek Penelitian	Rincian Biaya					Rata-rata
				Biaya	Keterangan	Waktu		Total Biaya	
1	74,000,000.00	Biaya mengadakan meeting dan melakukan zoning	Darmo trade centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	74,000,000.00
				50,000,000.00	Pemindahan pedagang dan pembersihan		1 tahun	= 50,000,000.00	
			Pasar manukan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
				50,000,000.00	Pemindahan pedagang dan pembersihan		1 tahun	= 50,000,000.00	
			Pasar ampel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
				50,000,000.00	Pemindahan pedagang dan pembersihan		1 tahun	= 50,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
				50,000,000.00	Pemindahan pedagang dan pembersihan		1 tahun	= 50,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
				50,000,000.00	Pemindahan pedagang dan pembersihan		1 tahun	= 50,000,000.00	
2	120,000,000.00	Asumsi jumlah PKL yg harus disediakan tempat sebanyak 20 pedagang	Darmo trade centre	3,000,000.00	Biaya pembuatan stan PKL	x 40 pedagang	x 1 tahun	= 120,000,000.00	
			Pasar manukan kulon	3,000,000.00	Biaya pembuatan stan PKL	x 40 pedagang	x 1 tahun	= 120,000,000.00	
			Pasar ampel	3,000,000.00	Biaya pembuatan stan PKL	x 40 pedagang	x 1 tahun	= 120,000,000.00	
			Pasar koblen	3,000,000.00	Biaya pembuatan stan PKL	x 40 pedagang	x 1 tahun	= 120,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	3,000,000.00	Biaya pembuatan stan PKL	x 40 pedagang	x 1 tahun	= 120,000,000.00	

No.	Biaya Mitigasi	Ket. Biaya Mitigasi	Obyek Penelitian	Rincian Biaya					Rata-rata
				Biaya	Keterangan	Waktu		Total Biaya	
3	90,000,000.00	Biaya mengundang beberapa pemasok brand ternama dan biaya untuk operasional acara	Tunjungan centre	15,000,000.00	Biaya operasional acara	x 1	acara	x 6 per 2 bulan	= 90,000,000.00
			Darmo trade centre	15,000,000.00	Biaya operasional acara	x 1	acara	x 6 per 2 bulan	= 90,000,000.00
			Kapas krampung commercial centre	15,000,000.00	Biaya operasional acara	x 1	acara	x 6 per 2 bulan	= 90,000,000.00
4	180,000,000.00	Menambah 3 SDM yg ahli di bidang manajemen pengelolaan pasar	Tunjungan centre	5,000,000.00	Gaji per bulan	x 3	orang	x 12 bulan	= 180,000,000.00
			Darmo trade centre	5,000,000.00	Gaji per bulan	x 3	orang	x 12 bulan	= 180,000,000.00
			Kapas krampung commercial centre	5,000,000.00	Gaji per bulan	x 3	orang	x 12 bulan	= 180,000,000.00
5	12,000,000.00	Biaya publikasi peraturan dan mengadakan meeting untuk menataangkan peraturan yang akan dibuat	Tunjungan centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Darmo trade centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Kapas krampung commercial centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
6	12,000,000.00	Biaya publikasi peraturan dan mengadakan meeting untuk menataangkan peraturan yang akan dibuat	Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Tunjungan centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Darmo trade centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Kapas krampung commercial centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00
			Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1	kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00

No.	Biaya Mitigasi	Ket. Biaya Mitigasi	Objek Penelitian	Rincian Biaya					Rata-rata
				Biaya	Keterangan	Waktu		Total Biaya	
7	24,000,000.00	Biaya rapat untuk mengkaji ulang tata letak dari tenant di pasar tersebut	Tunjungan centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	24,000,000.00
			Darmo trade centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Kapas krampung commercial centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Pasar manukan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Pasar anpel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
			Pasar gunung kupang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 2 kali	x 12 bulan	= 24,000,000.00	
8	2,500,000,000.00	Biaya renovasi fungsional gedung sesuai dengan kondisi masyarakat sekitar	Tunjungan centre	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	1,200,000,000.00
			Darmo trade centre	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Kapas krampung commercial centre	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Pasar bratang	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Pasar manukan kulon	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Pasar anpel	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Pasar koblen	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
			Pasar gunung kupang	1,200,000,000.00	Biaya renovasi gedung	x 1 kali	x 1 tahun	= 1,200,000,000.00	
9	10,800,000.00	Biaya promosi media iklan, website	Pasar bratang	300,000.00	Biaya rutin iklan media	x 3 kali	x 12 bulan	= 10,800,000.00	10,800,000.00
			Pasar anpel	300,000.00	Biaya rutin iklan media	x 3 kali	x 12 bulan	= 10,800,000.00	
			Pasar kupang gunung	300,000.00	Biaya rutin iklan media	x 3 kali	x 12 bulan	= 10,800,000.00	



No.	Biaya Mitigasi	Ket. Biaya Mitigasi	Obyek Penelitian	Rincian Biaya						Rata-rata
				Biaya		Keterangan		Waktu		
10	200,000,000.00	Biaya operasional atau maintenance saat stan belum terjual	Pasar bratang	10,000,000.00	Biaya operasional / maintenance	x 20 stan	x 1 tahun	=	200,000,000.00	200,000,000.00
			Pasar anpel	10,000,000.00	Biaya operasional / maintenance	x 20 stan	x 1 tahun	=	200,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	10,000,000.00	Biaya operasional / maintenance	x 20 stan	x 1 tahun	=	200,000,000.00	
11	12,000,000.00	Biaya mengadakan meeting	Tunjungan centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	12,000,000.00
			Darmo trade centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Kapas krampung commercial centre	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
12	2,400,000,000.00	Biaya investasi investor baru dengan modal 200jt/bulan	Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	1,200,000,000.00
			Tunjungan centre	100,000,000.00	Biaya investasi rutin per bulan	x 1 kali	x 12 bulan	=	1,200,000,000.00	
			Darmo trade centre	100,000,000.00	Biaya investasi rutin per bulan	x 1 kali	x 12 bulan	=	1,200,000,000.00	
13	12,000,000.00	Biaya rapat untuk menentukan sanksi	Kapas krampung commercial centre	100,000,000.00	Biaya investasi rutin per bulan	x 1 kali	x 12 bulan	=	1,200,000,000.00	12,000,000.00
			Pasar bratang	100,000,000.00	Biaya investasi rutin per bulan	x 1 kali	x 12 bulan	=	1,200,000,000.00	
			Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
14	12,000,000.00	Biaya rapat dan membuat kebijakan baru yang disepakati kedua belah pihak	Pasar makanan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	12,000,000.00
			Pasar anpel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar makanan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar anpel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	=	12,000,000.00	

No.	Biaya Mitigasi	Ket. Biaya Mitigasi	Obyek Penelitian	Rincian Biaya					Rata-rata
				Biaya	Keterangan	Waktu	Total Biaya		
15	12,000,000.00	Biaya mengadakan meeting	Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	12,000,000.00
			Pasar mamukan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar ampel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
16	12,000,000.00	Biaya mengadakan meeting	Pasar kupang gunung	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	12,000,000.00
			Pasar bratang	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar mamukan kulon	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar ampel	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar koblen	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	
			Pasar kupang gunung	1,000,000.00	Biaya meeting	x 1 kali	x 12 bulan	= 12,000,000.00	

Sumber : Sumber Olahan (2017)

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## LAMPIRAN 6

Tabel 6.1 Rincian Nilai Dampak Dari Mitigasi Kejadian Implementasi Gedung KPS Di Surabaya

No.	Kejadian	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Obyek Penelitian	Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi					Total	Rata-rata
1	Tenan pasar banyak yang sepi kosong	Menempatkan sistem penggelahan satu atap dari pemerintah antara PKL dan pasar tradisional berdasarkan porsi masing – masing	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	70%	Sukses	Darmo trade centre	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik					6,000,000,000.00	1,600,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik					500,000,000.00	500,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik					500,000,000.00	500,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik					500,000,000.00	500,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik					500,000,000.00	500,000,000.00
							Estimasi penunman pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		4,500,000,000.00	1,200,000,000.00
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
	Menempatkan PKL ke lokasi yang tidak mengganggu oleh pemerintah	Pendapatan pemerintah naik 30% per tahun dari hasil biaya kontribusi PKL	Pendapatan pemerintah naik 30% per tahun dari hasil biaya kontribusi PKL	75%	Sukses	Darmo trade centre	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	6,000,000,000.00	2,080,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	650,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	650,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	650,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	650,000,000.00
							Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	30%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	650,000,000.00
							Estimasi penunman pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		4,500,000,000.00	1,200,000,000.00
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	
							Estimasi penunman pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik		375,000,000.00	

No.	Kegiatan	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Obyek Pendidikan	Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi					Total	Rata-rata		
1	Tenan pasar banyak yang sepi/kosong	Sering mengadakan event untuk menarik pengunjung	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	8%	Sukses	Tunjangan centre	500,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil	x			=	500,000,000.00	4,166,666,666.67	
							6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil	x			=	6,000,000,000.00		
							6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil	x			=	6,000,000,000.00		
							6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil	x			=	6,000,000,000.00		
		Pendapatan pemerintah per tahun menurun sekitar 25%	20%	Gagal	Tunjangan centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	375,000,000.00	3,125,000,000.00
						75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	4,500,000,000.00	
						75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	4,500,000,000.00	
						500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x	
		Damo trade centre	6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	9,000,000,000.00	
			6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	9,000,000,000.00	
			500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	+	180,000,000.00	Biaya SDM yg ahli di bidang manajemen	x				=	680,000,000.00	4,346,666,666.67	
			6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	+	180,000,000.00	Biaya SDM yg ahli di bidang manajemen	x				=	6,180,000,000.00		
	Pemerintah lebih mengatur jarak tempuh dan desain operasi antara pasar modern yang baru dan dibangun dengan pasar tradisional	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	6%	Sukses	Tunjangan centre	500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik					=	500,000,000.00	3,250,000,000.00	
						6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik				=	6,000,000,000.00			
						6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik				=	6,000,000,000.00			
						500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik				=	500,000,000.00			
		Pendapatan pemerintah per tahun menurun sekitar 25%	4%	Gagal	Tunjangan centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	375,000,000.00	2,437,500,000.00
						75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	4,500,000,000.00	
						75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x		=	4,500,000,000.00	
						500,000,000.00	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	x				=	375,000,000.00		
		Membantu jasa operasional bagi pasar modern dan memberikan akses dan bagi pasar tradisional untuk bertransaksi dengan tetap memperhatikan aspek kenyamanan pasar	Mendapatkan biaya kontribusi per tahun + biaya listrik	6%	Sukses	Tunjangan centre	500,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil					=	500,000,000.00	3,250,000,000.00
							6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil				=	6,000,000,000.00		
							6,000,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil				=	6,000,000,000.00		
							500,000,000.00	Biaya kontribusi per tahun + biaya listrik untuk pasar kecil				=	500,000,000.00		



No.	Keluhan	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Obyek Penelitian	Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi					Total	Rata-rata
1	Tenan pasar banyak yang sepi kosong	Merubah dan mempromosikan konsep pemasaran agar kondisi masyarakat sekitar	Pendapatan pemerintah pertahun bertambah sekitar 50%	80%	Sukses	Pasar ampel	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
						Pasar kahlen	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
						Pasar gunung kupang	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
							Estimasi penurunan pendapatan	x	500.000.000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Pendapatan pemerintah pertahun menurun sekitar 25%	20%	Gagal	Tanjungan centre	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Darmo trade centre	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Kapas krampung commercial centre	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar bratang	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar maunkan lukan	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar ampel	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar kahlen	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar gunung kupang	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	70%	Sukses	Pasar bratang	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar ampel	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar kupang gunung	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
							Estimasi penurunan pendapatan	x	500.000.000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Pendapatan pemerintah pertahun menurun sekitar 25%	30%	Gagal	Pasar bratang	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar ampel	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar kupang gunung	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
							Estimasi penurunan pendapatan	x	500.000.000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	80%	Sukses	Pasar bratang	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar ampel	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar kupang gunung	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik untuk pasar mall kecil			Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
							Estimasi penurunan pendapatan	x	500.000.000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Pendapatan pemerintah pertahun menurun sekitar 25%	20%	Gagal	Pasar bratang	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar ampel	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
						Pasar kupang gunung	Estimasi penurunan pendapatan	x	75%	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
							Estimasi penurunan pendapatan	x	500.000.000.00	Biaya kontribusi pertahun + biaya listrik			=
			Pendapatan pemerintah pertahun bertambah sekitar 50%	75%	Sukses	Tanjungan centre	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
						Darmo trade centre	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
						Kapas krampung commercial centre	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=
						Pasar bratang	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500.000.000.00	=

No.	Kegiatan	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Obyek Pendidikan	75%	Estimasi penurunan pendapatan	Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi					Total	Rate-rata	
1	Tenan pasar banyak yang sepkosong	Menganti investor yang tidak punya berakus pada kantungan, tetapi juga ketur andi dalam mengembangkan pasar tersebut	Pendapatan pemerintah pertahun menurun sekitar 25%	25%	Gagal	Tunjangan centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	375,000,000.00	2,437,500,000.00		
						Dumo trade centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	4,500,000,000.00			
						Kapas kampung commercial centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	4,500,000,000.00			
						Pasar bintang	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	375,000,000.00			
						Tunjangan centre	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	750,000,000.00	4,875,000,000.00	
2	Perjanjian yang tidak konsisten	Memambah investor baru yang lebih berpengalaman dan memiliki modal yang besar	Pendapatan pemerintah pertahun bertambah sekitar 50%	70%	Sukses	Dumo trade centre	6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	6,000,000,000.00	9,000,000,000.00		
						Kapas kampung commercial centre	6,000,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	6,000,000,000.00	9,000,000,000.00		
						Pasar bintang	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	50%	Estimasi kenaikan pendapatan	x	500,000,000.00	750,000,000.00		
						Tunjangan centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	500,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	375,000,000.00	2,437,500,000.00		
						Dumo trade centre	75%	Estimasi penurunan pendapatan	x	6,000,000,000.00	Biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	=	4,500,000,000.00			
			Merubah perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, jika ada salah satu yang melanggar	Pemerintah mendapatkan uang konstribusi pertahun dan aset berupa gedung	70%	Sukses	Pasar bintang	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	7,500,000,000.00	Nilai bangunan kecil	=	8,000,000,000.00	8,000,000,000.00	
							Pasar mamukan kalon	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	7,500,000,000.00	Nilai bangunan kecil	=	8,000,000,000.00		
							Pasar ampel	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	7,500,000,000.00	Nilai bangunan kecil	=	8,000,000,000.00		
							Pasar koblen	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	7,500,000,000.00	Nilai bangunan kecil	=	8,000,000,000.00		
							Pasar kupang gunung	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	7,500,000,000.00	Nilai bangunan kecil	=	8,000,000,000.00		
		Pemerintah tidak mendapatkan uang konstribusi dan harus mengeluarkan biaya maintenance	Pemerintah tidak mendapatkan uang konstribusi pertahun dan harus mengeluarkan biaya maintenance	30%	Gagal	Pasar bintang	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	1,500,000,000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	=	2,000,000,000.00	2,000,000,000.00		
						Pasar mamukan kalon	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	1,500,000,000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	=	2,000,000,000.00			
						Pasar ampel	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	1,500,000,000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	=	2,000,000,000.00			
						Pasar koblen	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	1,500,000,000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	=	2,000,000,000.00			
						Pasar kupang gunung	500,000,000.00	Mendapatkan biaya konstribusi pertahun + biaya listrik	+	1,500,000,000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	=	2,000,000,000.00			



No.	Kegiatan	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Objek Penelitian		Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi			Total	Rata-rata
2	Pelatihan yang baik dan benar	Mengurangi terjadinya risiko dengan mengorganisir satu tim yang siap	Pemerintah mendapatkan uang kontribusi dan harus mengeluarkan biaya untuk memelihara aset berupa gedung	60%	Sukses	Pasar barang	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar mamukan katon	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar ampel	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar koblen	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar kupang gunung	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar barang	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	1.500.000.000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	2.000.000.000.00	2.000.000.000.00
						Pasar mamukan katon	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	1.500.000.000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	2.000.000.000.00	2.000.000.000.00
						Pasar ampel	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	1.500.000.000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	2.000.000.000.00	2.000.000.000.00
						Pasar koblen	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	1.500.000.000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	2.000.000.000.00	2.000.000.000.00
						Pasar kupang gunung	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	1.500.000.000.00	Biaya maintenance untuk bangunan kecil	2.000.000.000.00	2.000.000.000.00
	Melakukan perjanjian yang telah disepakati kedua belah pihak sejak awal	Pemerintah mendapatkan uang kontribusi dan harus mengeluarkan biaya untuk memelihara aset berupa gedung	60%	Sukses	Sukses	Pasar barang	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar mamukan katon	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar ampel	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar koblen	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar kupang gunung	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	7.500.000.000.00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000.00	8.000.000.000.00
						Pasar barang	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	3.750.000.000.00	Biaya median pakan permban gunan	4.250.000.000.00	4.250.000.000.00
						Pasar mamukan katon	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	3.750.000.000.00	Biaya median pakan permban gunan	4.250.000.000.00	4.250.000.000.00
						Pasar ampel	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	3.750.000.000.00	Biaya median pakan permban gunan	4.250.000.000.00	4.250.000.000.00
						Pasar koblen	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	3.750.000.000.00	Biaya median pakan permban gunan	4.250.000.000.00	4.250.000.000.00
						Pasar kupang gunung	500.000.000.00	Mendapatkan biaya kontribusi +	3.750.000.000.00	Biaya median pakan permban gunan	4.250.000.000.00	4.250.000.000.00

No.	Kejadian	Mitigasi	Ket. Payoff	Probability	Ket.	Objek Pencurian	Rincian Nilai Dampak dari Mitigasi					Total	Rata-rata
							500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil		
2	Peristiwa yang tidak konsisten	Pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak	Pemerintah mendapatkan uang kontribusi pertahun dan aset berupa gedung	70%	Sukses	Pasar bratang	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00
						Pasar mamukan kulon	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00
						Pasar ampel	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00
						Pasar koblen	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00
						Pasar kapang gunung	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	7.500.000.000,00	Nilai bangunan kecil	8.000.000.000,00	8.000.000.000,00
						Pasar bratang	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	3.750.000.000,00	Biaya melanjutkan pembun gunan	4.250.000.000,00	4.250.000.000,00
						Pasar mamukan kulon	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	3.750.000.000,00	Biaya melanjutkan pembun gunan	4.250.000.000,00	4.250.000.000,00
						Pasar ampel	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	3.750.000.000,00	Biaya melanjutkan pembun gunan	4.250.000.000,00	4.250.000.000,00
						Pasar koblen	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	3.750.000.000,00	Biaya melanjutkan pembun gunan	4.250.000.000,00	4.250.000.000,00
						Pasar kapang gunung	500.000.000,00	Mendapatkan biaya kontribusi pertahun + biaya listrik	+	3.750.000.000,00	Biaya melanjutkan pembun gunan	4.250.000.000,00	4.250.000.000,00
						Pemerintah tidak mendapatkan uang kontribusi dan harus mengeluarkan biaya untuk memersikan pembun gunan							

Sumber : Sumber Olahan (2017)

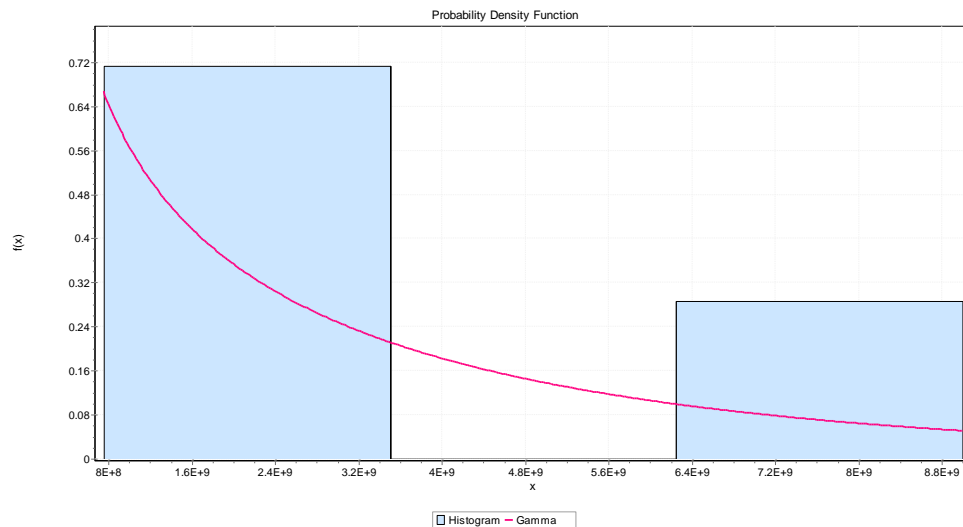
***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***

## Lampiran 7

### 7.1 Kejadian Tenan Banyak yang Kosong

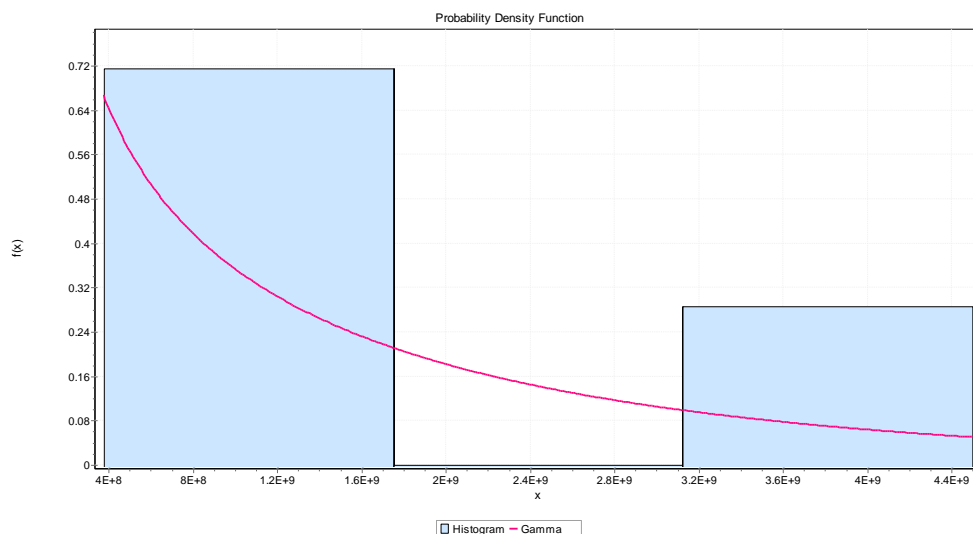
#### 7.1.1 Mitigasi Mengkaji Ulang Tata Letak Pasar atau Mall di Wilayah Tersebut (Sukses)

- Distribusi : Gamma
- Parameter :  $\alpha=0.59575$   $\beta=5.2155E+9$
- Mean :  $\alpha \times \beta = 0.59575 \times 5.2155E+9 = 3107134125.00$



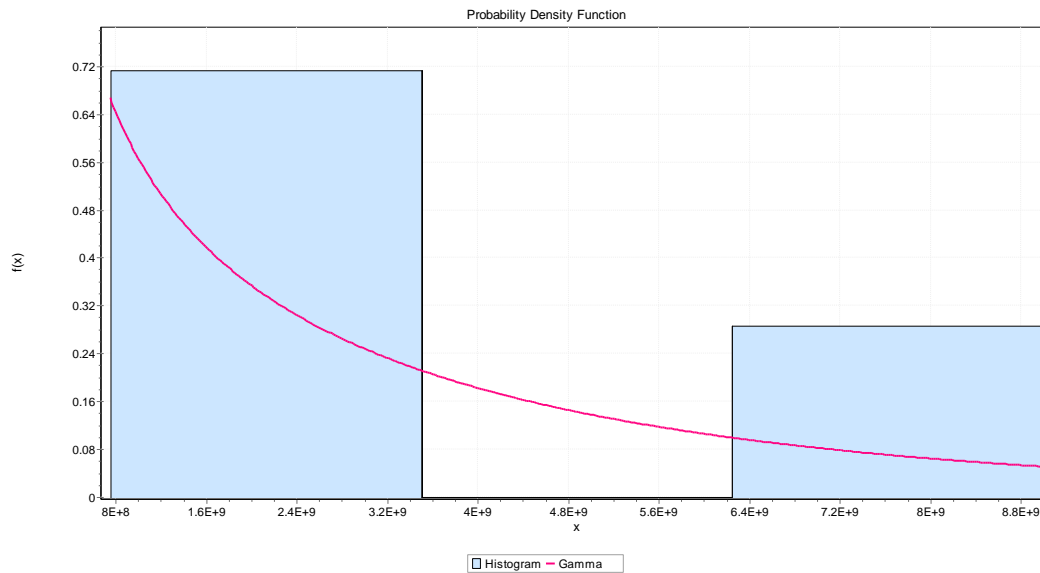
#### 7.1.2 Mitigasi Mengkaji Ulang Tata Letak Pasar atau Mall di Wilayah Tersebut (Gagal)

- Distribusi : Gamma
- Parameter :  $\alpha=0.59575$   $\beta= 2.6078E+9$
- Mean :  $\alpha \times \beta = 0.59575 \times 2.6078E+9 = 1553596850.00$



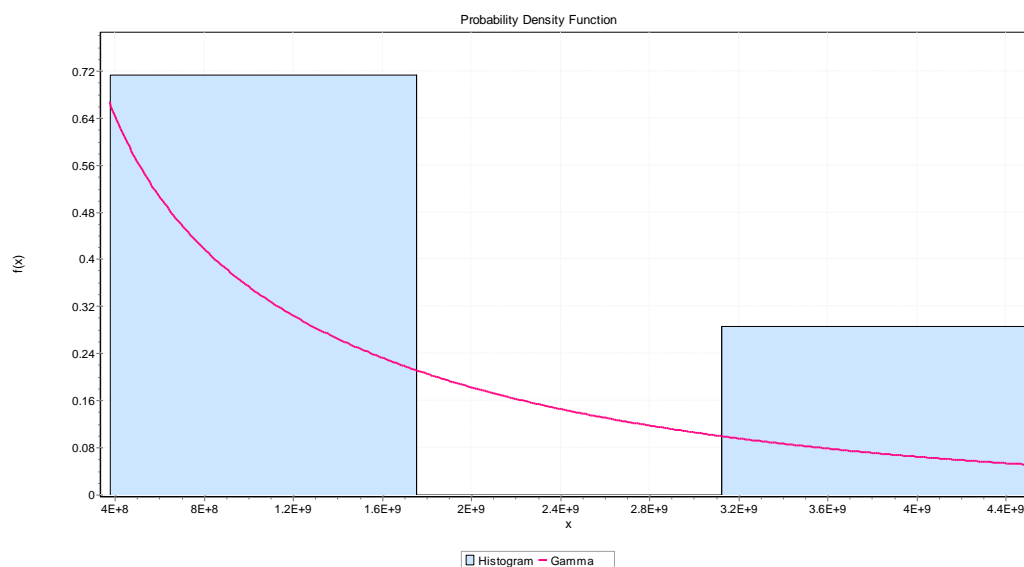
### 7.1.3 Mitigasi Merubah dan Merenovasi Konsep Pasar Sesuai Dengan Kondisi Masyarakat Sekitar (Sukses)

- Distribusi : Gamma
- Parameter :  $\alpha=0.59575$   $\beta=5.2155E+9$
- Mean :  $\alpha \times \beta = 0.59575 \times 5.2155E+9 = 3107134125.00$



### 7.1.4 Mitigasi Merubah dan Merenovasi Konsep Pasar Sesuai Dengan Kondisi Masyarakat Sekitar (Gagal)

- Distribusi : Gamma
- Parameter :  $\alpha=0.59575$   $\beta= 2.6078E+9$
- Mean :  $\alpha \times \beta = 0.59575 \times 2.6078E+9 = 1553596850.00$



## LAMPIRAN 8

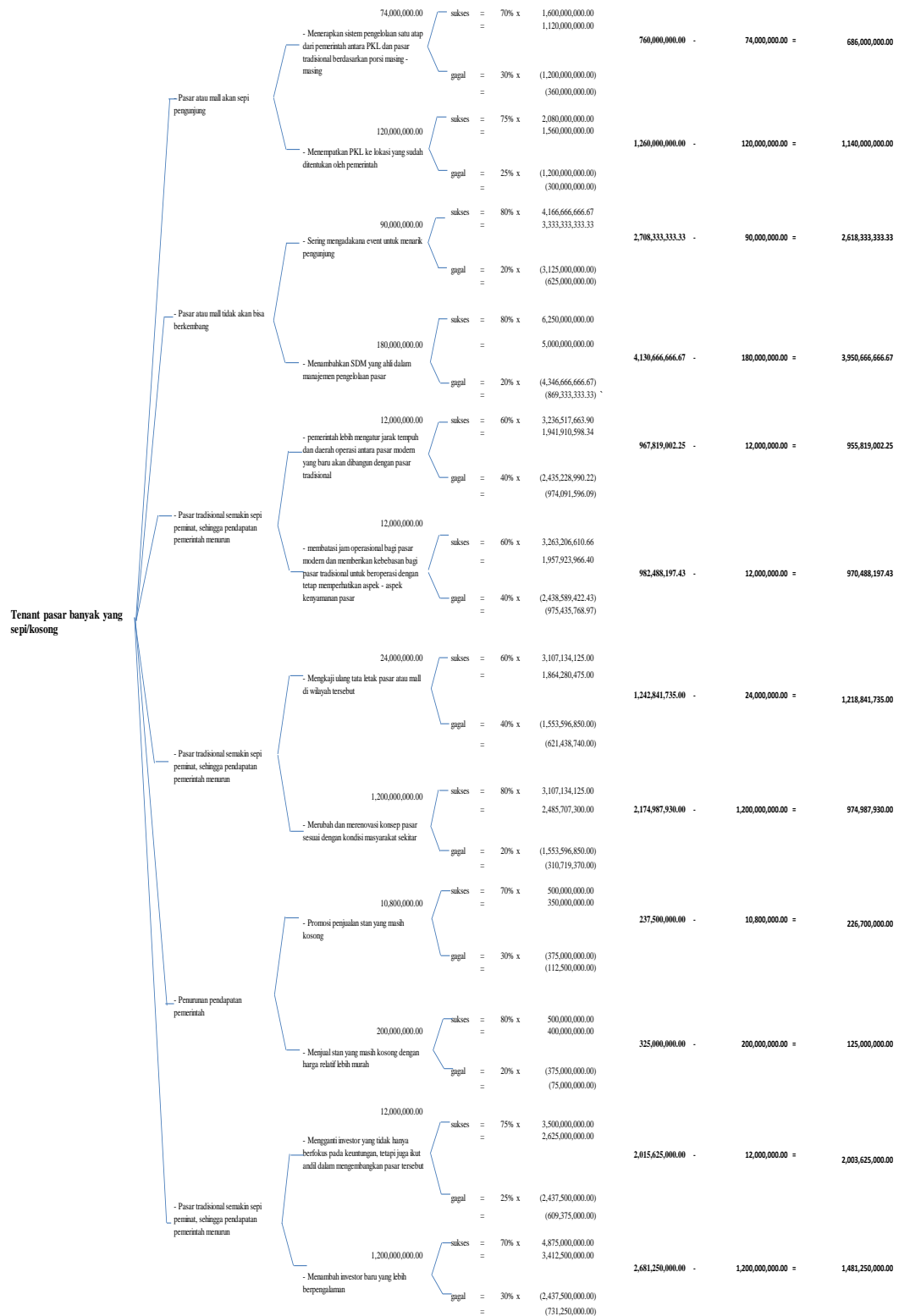
Tabel 8.1 Rincian Nilai Mitigasi Kejadian Implementasi Gedung KPS Di Surabaya

No.	Kejadian	Penyebab	Dampak	Mitigasi	Biaya Mitigasi	ket. biaya mitigasi	Prob.	Rata-rata Nilai Dampak Mitigasi
1	Tenant pasar banyak yang sepi/kosong	Adanya PKL	Pasar atau mall akan sepi pengunjung	Menerapkan sistem pengelompokan satu atap dari pemerintah antara PKL dan pasar tradisional berdasarkan porsi masing - masing	74,000,000.00	Biaya mengadakan meeting dan melakukan zoning	Sukses	1,600,000,000.00
				Menempatkan PKL ke lokasi yang sudah ditentukan oleh pemerintah	120,000,000.00	Asumsi jumlah PKL yg harus disediakan tempat sebanyak 20 pedagang, biaya tempat sudah jadi tinggal jualan 3jr/pedagang	Gagal	1,200,000,000.00
				Sering mengadakan event untuk menarik pengunjung	90,000,000.00	Biaya mengundang beberapa pemasok brand ternama dan biaya untuk operasional acara	Sukses	2,080,000,000.00
				Menambahkan SDM yang ahli dalam manajemen pengelompokan pasar	180,000,000.00	Menambah 3 SDM yg ahli di bidang manajemen pengelolaan pasar dengan gaji 5jr/bulan	Gagal	1,200,000,000.00
				Pemerintah lebih mengatur jarak tempuh dan daerah operasi antara pasar modern yang baru akan dibangun dengan pasar tradisional	12,000,000.00	Biaya publikasi peraturan dan mengadakan meeting untuk menatangkan peraturan yang akan dibuat	Sukses	4,346,666,666.67
				Membatasi jam operasional bagi pasar modern dan memberikan kebebasan bagi pasar tradisional untuk beroperasi dengan tetap memperhatikan aspek - aspek kenyamanan pasar	12,000,000.00	Biaya publikasi peraturan dan mengadakan meeting untuk menatangkan peraturan yang akan dibuat	Gagal	3,250,000,000.00
		Ketidaksiuaian fungsi gedung dengan ekonomi masyarakat sekitar	Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun	Mengkaji ulang tata letak pasar atau mall di wilayah tersebut	24,000,000.00	Biaya rapat untuk mengkaji ulang tata letak dari tenant di pasar tersebut sebesar 5jr/bulan	Sukses	2,437,500,000.00
							Gagal	3,107,134,125.00
							Sukses	1,553,596,850.00
							Gagal	3,107,134,125.00
							Sukses	1,553,596,850.00
							Gagal	3,107,134,125.00

No.	Kejadian	Penyebab	Dampak	Mitigasi	Biaya Mitigasi	ket. biaya mitigasi		Proh.	Rata-rata Nilai Dampak Mitigasi
1	Tenant pasar banyak yang sepi/kosong	Kesalahan dalam studi kelayakan (kesalahan penegasan stan terjual)	Penurunan pendapatan pemerintah	Promosi penjualan stan yang masih kosong	10,800,000.00	Biaya promosi media iklan, website	Sukses	70%	500,000,000.00
				Menjual stan yang masih kosong dengan harga relatif lebih murah	200,000,000.00	Biaya promosi backup untuk stan yang akan dipromosikan harganya menjadi lebih murah sebesar 200jt/bulan	Cagal	30%	375,000,000.00
				Mengganti investor yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga ikut andil dalam mengembangkan pasar tersebut	12,000,000.00	Biaya mengadakan meeting	Sukses	75%	3,500,000,000.00
			Pasar tradisional semakin sepi peminat, sehingga pendapatan pemerintah menurun	Menambah investor baru yang lebih berpengalaman dan memiliki modal yang besar	1,200,000,000.00	Biaya investasi investor baru dengan modal 100jt/bulan	Sukses	70%	4,875,000,000.00
				Membuat perjanjian yang disepakati kedua belah pihak dan memberikan sanksi, jika ada salah satu yang melanggar	12,000,000.00	Biaya rapat dan backup biaya untuk kerugian peraturan yang telah dilanggar	Cagal	30%	2,437,500,000.00
				Mengganti perjanjian tanpa merugikan salah satu pihak	12,000,000.00	Biaya rapat dan membuat kebijakan baru yang disepakati kedua belah pihak	Sukses	60%	8,000,000,000.00
2	Perjanjian yang tidak konsisten	Tidak adanya ketegasan pemerintah dalam pengambilan keputusan	Terbengkalanya pembangunan	Melanjutkan perjanjian yang telah disepakati kedua belah pihak sejak awal	12,000,000.00	Biaya mengadakan meeting	Sukses	60%	8,000,000,000.00
				Pemerintah memberikan toleransi waktu tambahan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak	-	Biaya mengadakan meeting	Cagal	40%	4,250,000,000.00
		Adanya masalah internal	Terhambatnya pembangunan karena kurangnya pengalaman				Sukses	70%	8,000,000,000.00
							Cagal	30%	4,250,000,000.00

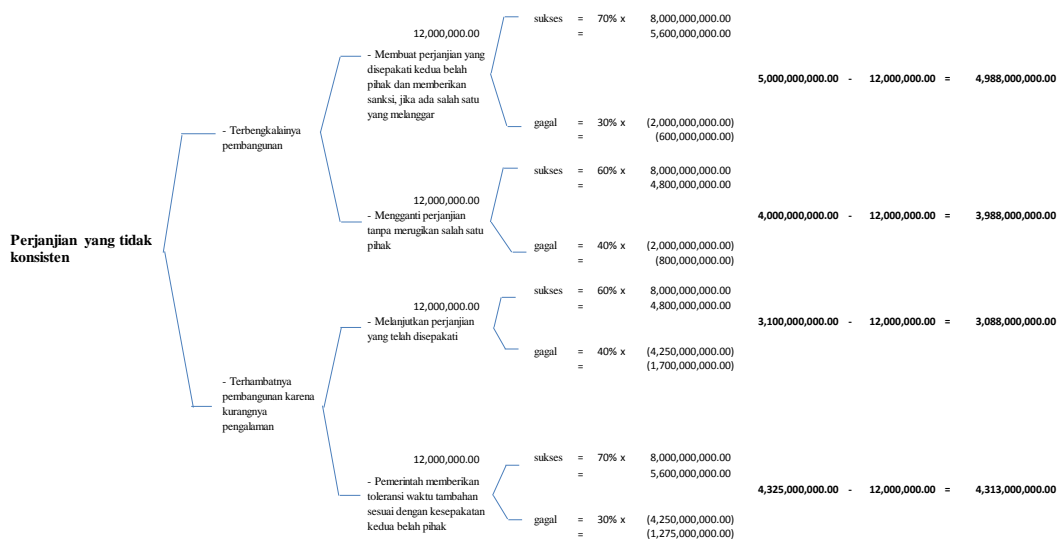
Sumber : Sumber Olahan (2017)

## Lampiran 9



Gambar 9.1 Diagram Decision Tree Kejadian Tenan Banyak yang Kosong





Gambar 9.2 Diagram Decision Tree Keadian Perjanjian yang Tidak Konsisten

## BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Kota Surabaya, Jawa Timur pada tanggal 3 Oktober 1992. Merupakan anak pertama dari empat bersaudara dengan nama Nindy Mustika Dewi. Putra bungsu dari pasangan orang tua Soepadi dan Ninuk Rahadjeng ini telah menempuh pendidikan formal yaitu TK Islam Maryam, SDN II Manyar Sabrangan, SMPN 19 Surabaya, SMAN 16 Surabaya dan kemudian melanjutkan pendidikan Sarjana pada tahun 2010-2014 di Jurusan Teknik Sipil, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Setelah lulus dari pendidikan sarjana penulis langsung melanjutkan pendidikan Pascasarjana di Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik

Sipil dan Perencanaan bidang keahlian Manajemen Proyek Konstruksi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya dan terdaftar dengan NRP 3114203003 pada tahun 2014 dan lulus pada tahun 2017.

Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam Organisasi Himpunan Mahasiswa Sipil FTSP ITS, juga pernah mengikuti berbagai kegiatan kepanitiaan, seminar dan pelatihan yang diselenggarakan oleh Jurusan Teknik Sipil maupun Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Dalam mencapai tujuan penulis selalu menanamkan motivasi dalam hati bahwa jangan mudah menyerah dan teruslah berusaha semaksimal mungkin hingga mencapai pada titik dimana sudah tidak mampu melakukan usaha lagi dan meyakini bahwa setiap kesulitan pasti ada kemudahan.

Apabila pembaca ingin berkorespondensi dengan penulis dapat menghubungi penulis di alamat [nindymustika@gmail.com](mailto:nindymustika@gmail.com).

***“Halaman Ini Sengaja Dikosongkan”***